



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Gestión del conocimiento institucional y su relación
con la calidad del servicio educativo ofertado por las
instituciones educativas públicas de distrito de Ate -
Lima, 2015**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación

AUTOR

Máximo Enrique PÉREZ ZEVALLOS

ASESOR

Abelardo Rodolfo CAMPANA CONCHA

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Pérez, M. (2016). *Gestión del conocimiento institucional y su relación con la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas de distrito de Ate - Lima, 2015*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

16(12)
176.
Ventura
Hernandez

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR EL MAGISTER MÁXIMO ENRIQUE PÉREZ ZEVALLOS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 19 días del mes de abril del 2016, siendo las 12:00 p.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA (Presidente), Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Asesor), Dr. JUAN CAVERO AYVAR (Jurado Informante), Dra. TAMARA PANDO EZCURRA (Jurado Informante) y Dr. LUCIO MÁXIMO VALER LOPERA (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO OFERTADO POR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE ATE - LIMA, 2015"**, que presenta el magister MÁXIMO ENRIQUE PÉREZ ZEVALLOS para optar el Grado Académico de Doctor en Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por el Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA (Asesor), Dr. JUAN CAVERO AYVAR (Jurado Informante), Dra. TAMARA PANDO EZCURRA (Jurado Informante).

Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

Muy Bueno (17) Distinto

Como testimonio del acto que culminó a las 1.00 pm. horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite al Mg. MÁXIMO ENRIQUE PÉREZ ZEVALLOS, como Doctor en Educación.

Dr. ELÍAS JESÚS MEJÍA MEJÍA
Presidente

Dr. ABELARDO CAMPANA CONCHA
Asesor

Dra. TAMARA PANDO EZCURRA
Jurado Informante

Dr. JUAN CAVERO AYVAR
Jurado Informante

Dr. LUCIO MÁXIMO VALER LOPERA
Miembro del Jurado



DEDICATORIA

A mi esposa e hijos por su apoyo y comprensión
para que esta investigación se produjera y, por lo cual,
tuve que tomar un poco del tiempo que dedico a mi
familia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los doctores del posgrado que me supieron guiar en los caminos de la alta investigación, lo cual se refleja en este trabajo que espero esté a la altura de lo que enseñaron.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE	iv
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
	Pág.
CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Determinación del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Importancia y alcances de la investigación	3
1.4. Limitaciones de la investigación	5
1.5. Propuesta de objetivos	6
1.6. Sistema de hipótesis	7
1.7. Sistema de variables	8
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del problema.....	9
2.1.1. Investigaciones Nacionales:.....	9
2.1.2. Investigaciones internacionales	12
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Gestión Educativa	15
2.3. Enfoques teóricos que sustentan la gestión educativa.....	19
2.3.1. Enfoque clásico de la gestión	19

2.3.2. Enfoque humanístico	20
<u>2.3.3. Teoría de las relaciones humanas</u>	<u>21</u>
2.3.4. Teoría de la contingencia	21
2.3. 5. Teoría del desarrollo organizacional	22
2.4. Gestión del conocimiento	24
2.5. Procesos fundamentales de la gestión del conocimiento	26
2.6. Instrumentos para la gestión del conocimiento	28
2.7. Componentes de la gestión del conocimiento	30
2.7.1. Contexto cognitivo	30
2.7.2. Transferencia del conocimiento	32
2.8. Aprendizaje organizacional	34
2.9. Gestión institucional	36
2.9.1. Características de la gestión	40
2.9.2. Funciones de la gestión	44
2.10. El liderazgo directivo	46
2.10.1. Características del liderazgo	48
2.10.2. Principios del liderazgo	49
2.10.3. Elementos del liderazgo	50
2.10.4. Componentes del liderazgo directivo	51
2.11. Dinámica organizacional	55
2.11.1. Factores que influyen en la dinámica	56
2.12. Las relaciones interpersonales	58
2.12.1. La comunicación en la comunidad educativa	59
2.12.2. Solución de conflictos	62
2.12.3. Confianza y credibilidad	64
2.13. El servicio educativo.....	65

2.13.1.	Características del servicio educativo	65
2.13.2.	Elementos del Servicio	66
2.14.	Desarrollo organizacional.....	68
2.14.1.	Desarrollo curricular y desarrollo organizacional	70
2.14.2.	Desarrollo organizacional y los valores	71
2.14.3.	Etapas del desarrollo organizacional	72
2.14.4.	Instrumentos del desarrollo organizacional	73
2.14.5.	Los objetivos educacionales	75
2.14.6.	Evaluación educativa.....	77
2.15.	Satisfacción educativa.....	79
2.15.1.	Satisfacción de los clientes internos	80
2.15.2.	Satisfacción del cliente externo.....	82
2.15.3.	Beneficios de la satisfacción del cliente	83
2.15.4.	Elementos que conforman la satisfacción del cliente	84
2.16.	Imagen institucional.....	87
2.16.1.	La imagen física.....	88
2.16.2.	La imagen conceptual.....	89
2.16.3.	Valoración de la imagen	89
2.17.	Definición de términos básicos	90
CAPITULO III		92
METODOLOGIA		92
3.1.	Operacionalización de la variable.....	92
3.2.	Nivel de la investigación	93
3.3.	Tipo de investigación	93
3.4.	Diseño de la investigación	94
3.5.	Método de de la investigación	94



3.6. Población y muestra	95
CAPITULO IV	99
TRABAJO DE CAMPO	99
4.1. Instrumentos de la investigación	99
4.1.1. Encuesta para medir la variable gestión del conocimiento	99
4.1.2. Encuesta para medir la gestión institucional	101
4.1.3. Encuesta para medir el servicio educativo	102
4.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos	103
4.2.1. Validación de los instrumentos.....	103
4.2.2. Confiabilidad de los instrumentos	105
4.3. Técnicas de recolección de datos	107
4.4. Tratamiento estadístico	108
4.4.1. Nivel descriptivo	108
4.4.2. Nivel inferencial.....	123
4.5. Discusión de resultados	140
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	144
REFERENCIAS	145
ENCUESTA PARA ALUMNOS SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	153
ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO	155
ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL	158
ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO	161
ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL	164
ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO	166
ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL	168
ENCUESTA PARA DIRECTIVOS SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO	170



ENCUESTA PARA DIRECTIVOS SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL	172
MATRIZ DE CONSISTENCIA	174

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1	96
Distribución poblacional de las Instituciones Educativas del distrito de Ate – 2013	96
Tabla 2	98
Estratificación de la muestra	98
Tabla 3	98
Distribución de la muestra de alumnos por grado de estudios	98
Tabla 4	100
Tabla de especificaciones para la encuesta Gestión del conocimiento	100
Tabla 5	102
Tabla de especificaciones para la encuesta Gestión institucional	102
Tabla 6	103
Tabla de especificaciones para la encuesta sobre Servicio Educativo	103
Tabla 7	104
Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos	104
Tabla 8	105
Valores de los niveles de validez	105
Tabla 9	106
Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna	106
Tabla10	107
Valores de los niveles de confiabilidad	107
Tabla 11	109
Nivel de percepción de la gestión del conocimiento	109



Tabla 12	110
Nivel de percepción del contexto cognitivo	110
Tabla 13	111
Nivel de percepción de la transferencia del conocimiento.....	111
Tabla 14	112
Nivel de percepción del aprendizaje organizacional.....	112
Tabla 15	114
Nivel de percepción de la Gestión institucional	114
Tabla 16	115
Nivel de percepción del liderazgo directivo	115
Tabla 17	116
Nivel de percepción de la dinámica organizacional.....	116
Tabla 18	117
Nivel de percepción de las relaciones interpersonales.....	117
Tabla 19	119
Percepción del Servicio Educativo	119
Tabla 20	120
Percepción del desarrollo institucional	120
Tabla 21	121
Percepción de la satisfacción educativa.....	121
Tabla 22	122
Percepción de la Imagen institucional	122
Tabla 23	124
Determinación de la normalidad.....	124
Tabla 24	126
Matriz de correlación de Pearson.....	126

Tabla 25	126
Niveles de correlación	126
Tabla 26	129
Correlación de Peaeson I	129
Tabla 27	131
Correlación de Pearson II	131
Tabla 28	133
Correlación de Pearson III	133
Tabla 29	135
Correlación de Pearson IV	135
Tabla 30	137
Correlación de Pearson V	137
Tabla 31	139
Correlación de Pearson VI	139



LISTA DE FIGURAS

Nº	Pág.
Resultado Figura 1	109
Resultado Figura 2	111
Resultado Figura 3	112
Resultado Figura 4	113
Resultado Figura 5	114
Resultado Figura 6	116
Resultado Figura 7	117
Resultado Figura 8	118
Resultado Figura 9	119
Resultado Figura 10	120
Resultado Figura 11	121
Resultado Figura 12	122



RESUMEN

La investigación denominada la gestión del conocimiento y la gestión institucional en la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de ate, 2013, nació por la necesidad de investigar la relación que existe entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo.

En la investigación fue desarrollada dentro del enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, diseño no experimental, descriptivo correlacional, se trabajó con una muestra intencionada y se recogió la información con tres instrumentos uno Gestión del conocimiento, gestión institucional y Servicio Educativo, se realizó la confiabilidad de los instrumentos a través del alfa de crombach (cc cuyos valores afirman que los instrumentos son confiables).

Los resultados descriptivos afirman que la entre gestión del conocimiento y desarrollo institucional, se demuestra que existe una correlación moderada, que se expresa en un 52%, y al efectuar la correlación entre gestión del conocimiento satisfacción educativa, se demuestra que existe una correlación moderada, que se evidencia que esta relación se expresa en un 64%, a través de la prueba r de Pearson.

Palabras Clave: gestión del conocimiento y institucional en la calidad del servicio educativo ofertado.

ABSTRACT

The research known as knowledge management and institutional management in the quality of the educational service offered by public educational institutions in the district of ate, 2013 was born from the need to investigate the relationship between knowledge management, institutional management and The quality of the educational service.

In the research was developed within the quantitative approach, type of basic research, non-experimental design, descriptive correlational, worked with an intentional sample and collected information with three instruments one Knowledge management, institutional management and Educational Service, the Reliability of the instruments through the crombach alpha (cc whose values affirm that the instruments are reliable.

The descriptive results affirm that between knowledge management and institutional development, it is shown that there is a moderate correlation, which is expressed in 52%, and in making the correlation between knowledge management educational satisfaction, it is shown that there is a moderate correlation, Which shows that this relationship is expressed in 64%, through Pearson's r test.

Keywords: knowledge and institutional management in the quality of the educational service offered.

INTRODUCCIÓN

Se tienen puestas muchas expectativas en las instituciones educativas porque del resultado de su buena gestión, se piensa puede mejorar la educación: la educación de los jóvenes aporta positivamente al futuro desarrollo de un país. Además, el servicio educativo cobra especial importancia cuando el Estado pretende descargarse de sus funciones como productor y proveedor de educación. Aquí es donde las organizaciones educativas que prestan este tipo de servicios, adquieren mayor relevancia.

Así tenemos que la competitividad no es un concepto reservado únicamente a las empresas del sector privado, pues las condiciones actuales también han llevado a las organizaciones del sector público a buscar mayores niveles de eficiencia en su gestión, teniendo como objetivo fundamental la satisfacción de los usuarios. En la educación básica regular, los requerimientos y demandas en términos de calidad y mejor preparación de los estudiantes están aumentando constantemente y, en este sentido, el estudio y la creación de instrumentos que apoyen la toma de decisiones adquieren una relevancia especial en el ámbito estratégico de la institución

El objetivo de esta investigación es analizar la calidad del servicio educativo en términos de satisfacción de las necesidades e intereses de aprendizaje de los alumnos (usuarios). Para ello se desarrolla un análisis de las mismas orientando nuestro trabajo hacia la exploración de relaciones entre las variables latentes: calidad percibida del servicio, satisfacción del usuario, imagen de instituciones, desarrollo institucional, a la luz de las teorías que dan sustento teórico al servicio, en sus diferentes contextos.

En el fundamento teórico de la investigación: En el que se expresan los antecedentes del problema, haciéndose referencia al marco conceptual que sustenta la perspectiva desde la cual son planteados los aspectos centrales de

la investigación: como es la gestión del conocimiento, gestión institucional. Así como el servicio educativo, sus elementos y características.

Respecto al planteamiento del problema: En él definimos y formulamos el problema, su importancia, así como las limitaciones de la investigación.

En la metodología: Aquí se expresan los objetivos de la investigación, las hipótesis y variables, metodología, el diseño de la investigación, la población y muestra.

En lo que concierne al trabajo de campo: En él se consignan los datos que dan validez y confiabilidad a los instrumentos de investigación, las técnicas de recolección, así como el tratamiento estadístico empleado, el cual está expresado en el nivel descriptivo e inferencial y la discusión de resultados.

Asimismo, en las conclusiones se indica los niveles en que se expresan las dimensiones de la variable gestión del conocimiento, gestión institucional y el servicio educativo, según la percepción de los entrevistados; en las recomendaciones se plantea las sugerencias producto del estudio realizado. Finalmente, luego de la bibliografía revisada, en los anexos se presenta los instrumentos utilizados en el presente estudio.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Determinación del problema

En la actualidad, se observa un alto porcentaje de instituciones públicas con un pésimo servicio de atención educativa y con escaso conocimiento de los estándares de calidad del servicio educativo, lo cual se verifica en los correspondientes informes de progreso educativo de los años de 1993 hasta el 2003, observándose tres acontecimientos que ratifican esta percepción.

En primer lugar, la educación ha sido declarada en emergencia, en parte por los muy malos resultados obtenidos en la prueba internacional PISA (Benavides, 2005). En segundo lugar, se constata que el rendimiento escolar está en crisis, porque el 74% de alumnos de primaria, no comprenden lo que leen, según los resultados de una evaluación realizada el 2004 por el Ministerio de Educación a 70 mil estudiantes de 1 479 escuelas públicas y privadas de Lima y otros departamentos. En secundaria, esta deficiencia alcanza un 68%, además que el 41% sólo puede resolver problemas matemáticos simples. Y quien no tiene el pensamiento lógico matemático, así como una buena capacidad de comprensión lectora, no avanza en el mundo actual, no será capaz de entender una novela, ni mucho menos un simple manual de instrucción (Sota, 2005). Se hipotetiza que todo esto podría deberse en gran parte, al desconocimiento de modelos educativos que prestan servicios de calidad o a la deficiente gestión pedagógica que llevan a

cabo los docentes, habiéndose demostrado que hemos fracasado en cuanto a calidad educativa. Es más, se asume que el sistema actual de enseñanza presenta deficiencias estructurales y coloca el futuro del país en una senda muy peligrosa. La educación peruana maneja deficientemente diez mil millones anuales, que es más que la suma de todas las evasiones tributarias, corrupción y demás. Son millones de soles que se van en engaños sistemáticos a los padres de familia, a los que ofrecen una educación formalmente hablando, pero que en términos concretos les dan a sus hijos una educación mediocre, incapaz de hacer que los niños lleguen a niveles de formación que requieren para lidiar con la modernidad y ser adultos y competitivos (Trahtemberg, 2005).

En tercer lugar, se demuestra el pésimo servicio ofrecido en la calidad educativa, cuando encontramos que los resultados de la evaluación del rendimiento en base a las pruebas del Programa Internacional de Evaluación de la OCDE (PISA, 2001), evidenció que los jóvenes peruanos tienen serias dificultades en las competencias de Comunicación, no pueden comprender lo que leen, no reconocen el tema central de un texto y no están en posibilidades de reconocer lo que leen con su contexto de vida y trabajo.

De, esta manera, en el siguiente estudio se plantea la necesidad de investigar la relación que existe entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo.

1.2. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?

¿Qué relación existe entre la gestión institucional y la satisfacción educativa ofertada por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?

¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y la imagen institucional ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?

¿Qué relación existe entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?

¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la calidad servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?

1.3. Importancia y alcances de la investigación

La importancia de la presente investigación radica en los resultados a obtener y posibles aplicaciones que de ella se desprenderán. Así, tenemos.

Importancia teórica

La importancia teórica de la presente investigación radica en el uso de la metodología científica de manera exhaustiva, lo cual nos permitirá conocer mejor el estado de los conocimientos acerca de la temática abordada, asimismo comprender con mayor objetividad la influencia o relación que se ejerce entre la gestión del conocimiento, gestión institucional y la calidad del servicio educativo en la muestra objeto de estudio. Del mismo modo valorar los aportes del presente trabajo, el cual se apoyara en las bases teóricas y la metodología de la investigación educativa, con el propósito de demostrar la importancia de los factores que influyen en la calidad del servicio educativo, con lo cual se busca mejorar los niveles de la formación del futuro egresado del nivel secundaria y del mismo modo, comprobar su validez como un aporte al mejoramiento de la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular.

Importancia practica

La presente investigación busca tomar conciencia respecto a la importancia de la calidad del servicio ofertado por la institución educativa objeto de estudio, razón por la cual se hace necesario el estudio de las variables involucradas en esta acción pedagógica, puesto que de ellas dependerá la eficacia de la acción educativa y, por ende, la calidad educativa en general, hecho que sin lugar a dudas redundará en el beneficio de las instituciones formadoras y en el vínculo que ellas ejercen con nuestra labor diaria y la realización de nuestras tareas en forma óptima, para así brindar un servicio cada vez de mayor calidad, contribuyendo a su vez al mejoramiento de la calidad del servicio que ofertan las instituciones educativas en nuestro país.

Importancia social

El presente trabajo de investigación es importante, porque busca responder a las reales necesidades sociales y culturales que la sociedad actual enfrenta, constituyendo un factor estratégico en el mejoramiento de los aprendizajes de los futuros egresados de secundaria.

En cuanto a los alcances tendremos los siguientes:

- a) Alcance espacial-institucional: ATE VITARTE. Instituciones educativas públicas de Ate.
- b) Alcance temporal: Actual (años 2013 - 2014).
- c) Alcance temático: Gestión del conocimiento, gestión institucional y Servicio educativo.
- d) Alcance institucional: fundamentalmente docentes, directivos y alumnos, aunque también alcanzará a los ex alumnos.

1.4. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones más significativas que se afrontó en el proceso de investigación fueron las siguientes:

- a) Dificultades en cuanto al acceso a las fuentes primarias; debido fundamentalmente a que tanto docentes, como autoridades de la institución limitan el acceso a las clases para el recojo de datos o reuniones pedagógicas. Esto se afrontó mediante un correspondiente trabajo previo de sensibilización del personal, en función de los casos que se presentaron.
- b) Escaso soporte teórico específico, en cuanto a las variables de estudio, lo que dificulta la construcción del marco teórico que permita refrendar la presente investigación, hecho que retarda la realización del mismo. Esto fue superado con la consulta a las fuentes disponibles.
- c) Complicaciones epistemológicas en cuanto a la operacionalización de las variables, tanto independiente como dependiente, dado que en ambos casos se encontraron trabajos similares, que en algunos casos aportan confusión, sin embargo solo se utilizaron como referentes para la realización del trabajo, dado que el presente fue

construido de acuerdo con la muestra objeto de estudio, el cual se enriqueció con la opinión de los expertos.

Extrema cantidad de instrumentos para medir las variables objetos de estudio, pero que están contruidos en función de otras realidades, por lo cual produjeron al principio confusión, sin embargo la consulta a los diversos autores y al marco teórico en general permitió construir y validar los instrumentos para la recolección de los datos, lo cual se refrendó mediante juicio de expertos.

1.5. Propuesta de objetivos

Objetivo general

Determinar la relación existente entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Objetivos específicos

Establecer la relación existente entre la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Determinar la relación existente entre la gestión institucional y la satisfacción educativa ofertada por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Identificar la relación existente entre la gestión del conocimiento y la imagen institucional ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Establecer la relación existente entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Determinar la relación existente entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Identificar la relación existente entre las relaciones interpersonales y la calidad servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

1.6. Sistema de hipótesis

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Existe una relación significativa la gestión institucional y la satisfacción educativa ofertada por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y la imagen institucional ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Existe una relación significativa entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la calidad servicio educativo por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

1.7. Sistema de variables

Variables I:

Gestión del conocimiento

Variable II:

Gestión institucional.

Variable III:

Servicio educativo

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Después de revisar las fuentes bibliográficas, tanto de la Internet como de las bibliotecas especializadas, podemos describir los trabajos más relevantes:

2.1.1. Investigaciones Nacionales:

Guillen, N. (2006), en su tesis Relación entre los niveles de Gestión Institucional y Calidad de los Servicios Educativos en los Centros Escolares Nacionales de Villa El Salvador- Lima, sostiene: Si el concepto de calidad educativa implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en los centros educativos, a través de políticas y técnicas administrativas capaces de promover la formación y calidad de vida en la comunidad educativa, el alcanzar mejores niveles de calidad de servicios educativos va a estar determinado porque el tipo de gestión institucional sea eficiente y eficaz. Sin embargo, en nuestro caso se ha encontrado que el nivel de deficiencias en la calidad de servicios y de gestión institucional están por encima del 50% y que la correlación entre ambas es significativa. Es más, señala que si se analiza los factores tales como, formación pedagógica, edad, años de servicios, estudios de postgrado, están fuertemente asociados a las variables estudiadas en la investigación. Estas deficiencias en la calidad educativa en los centros educativos estatales en la Comunidad Autogestionaria de Villa El Salvador, se reflejará en la formación y educación de sus educandos.

Montenegro A. (2003), en Evaluación del Desempeño Docente, plantea la hipótesis de que el desempeño docente constituye el principal factor de calidad del servicio educativo. De ahí la importancia de caracterizar el ejercicio profesional y contar con un perfil que integre competencias básicas y específicas.

Señala, asimismo, que las competencias son patrones generales de comportamiento, mientras los desempeños constituyen acciones concretas mediante las cuales se ejerce la labor. Y considera que el principal indicador de desempeño es la formación de personas íntegras y competentes.

Sostiene que la calidad educativa y la cualificación de la profesión docente son dos variables con un alto nivel de correlación. La calidad se concibe como una propiedad emergente del sistema educativo y se mide por el grado de acercamiento a los fines previstos. La profesión docente se lleva a cabo mediante la acción sistemática, basada en fundamentos filosóficos, artísticos, científicos y tecnológicos.

Concluye que, dentro de la Institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y, en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa.

Margarito, M. (2006), en su ensayo sobre Gestión Educativa para mejorar la Calidad Educativa, propone que para fortalecer la gestión educativa hacia la calidad educativa se deben dar los siguientes cuatro factores:

Inscribir la Gestión Educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas

que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.

Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales contruidos por los colectivos escolares, que permitan contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.

Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: Cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.

Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los docentes.

Panta, J. (2009), en su tesis para optar el grado académico de doctor en ciencias de la educación, titulada la gestión pedagógica y calidad del servicio educativo, realiza una investigación de tipo descriptiva, correlacional de corte transversal, con la finalidad de establecer la relación existente entre la gestión pedagógica y la calidad de servicio educativo.

La muestra estuvo constituida por 247 estudiantes a quienes se les aplicó dos encuestas, que permitieron recoger la información y medir las variables, la primera para la variable Gestión Pedagógica y la segunda para la variable Servicio Educativo. Los resultados obtenidos permiten evidenciar que la gestión pedagógica según la percepción de los estudiantes encuestados se expresa en forma predominantemente en un nivel alto. Del mismo modo, predomina el nivel alto en cuanto al servicio educativo. Asimismo, todas las

dimensiones de la gestión pedagógica están relacionadas con el Servicio Educativo.

2.1.2. Investigaciones internacionales

Duque, L. (2005), realizó una investigación titulada "La satisfacción del usuario del servicio formación educativa universitaria", con la finalidad de conocer en qué medida la calidad percibida del servicio será la principal causante de la satisfacción. La muestra se obtuvo mediante encuesta a estudiantes de segundo ciclo de Economía y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Barcelona. Las encuestas fueron realizadas en los grupos de la mañana y la tarde en los mismos cursos obligatorios, durante los primeros 15-20 minutos de la clase.

Los resultados de la investigación indican que el modelo global explica el 69% de la satisfacción de los estudiantes y el 63% de la reputación de la universidad, siendo porcentajes muy elevados dada la complejidad del modelo, en cuanto a las hipótesis planteadas son estadísticamente positivas, así tenemos que la calidad percibida del servicio será la principal causante de la satisfacción, la calidad percibida del servicio por el usuario y su coproducción tendrán un efecto positivo sobre los resultados obtenidos del servicio, los resultados que obtiene el usuario del servicio tendrán un efecto positivo sobre su satisfacción, la calidad percibida del servicio afectará positivamente la reputación o imagen de la institución que tiene el usuario, indirectamente, a través de los resultados obtenidos del servicio y la satisfacción del usuario. Los resultados y la satisfacción derivadas del servicio afectarán positivamente la reputación que tienen los usuarios de la institución prestadora del servicio.

De esta manera, el estudio sugiere aumentar los estándares de calidad en el proceso de formación educativa, orientados a satisfacer las expectativas del estudiante y a aumentar su capacidad para organizar y planificar

adecuadamente su trabajo, analizar problemas, y adquirir un buen nivel de conocimientos prácticos y teóricos. Por otra parte, este análisis evidencia la necesidad de una mayor implicación por parte del estudiante en el proceso educativo. Finalmente, la utilidad colectiva y la orientación de la universidad hacia los diferentes consumidores del servicio deben ser reconsideradas en la planificación estratégica de la institución.

Garduño, L. (2007), realiza una investigación titulada "Estudio de la satisfacción del estudiante como indicador de la calidad de la enseñanza en las escuelas normales del estado de Puebla", con la finalidad de detectar y estudiar aquellos aspectos de la vida escolar que proporcionan satisfacción o insatisfacción a los estudiantes. El muestreo practicado fue el estratificado aleatorio simple. De esta forma, el instrumento de investigación se aplicó a un grupo de 75 estudiantes por institución, de los semestres 3º, 5º y 7º, de cada una de las distintas licenciaturas ofrecidas por cada escuela normal. Al final, la muestra se integró por un total de 458 estudiantes.

De manera general, el modelo hipotetiza que la satisfacción del estudiante de las escuelas normales del estado de Puebla está explicada de manera directa por el promedio escolar, el cumplimiento de expectativas, la infraestructura, la organización y clima institucional, el proceso de enseñanza-aprendizaje, y por los logros personales. Asimismo, se observa que los servicios de la institución afectan directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje y de manera indirecta a la satisfacción. Finalmente, el modelo señala que la variable satisfacción es una determinante de la fidelidad de los estudiantes con la institución.

Kereki, i. (2003), en su tesis para optar el grado de doctor en ingeniería informática, titulada Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento, realiza una investigación de tipo experimental, con la finalidad de conocer si el entorno favorece la

enseñanza comprensiva, la búsqueda de nuevos caminos y la transferencia de conocimiento.

El desarrollo de la investigación propone este nuevo modelo de entorno que utiliza las más avanzadas técnicas de ingeniería y de gestión del conocimiento, pues integra conceptos e ideas provenientes de la gestión del conocimiento, habitualmente aplicadas al área empresarial (como por ejemplo las memorias institucionales) y de la ingeniería (como modelado y ontologías).

La solución propuesta es original en tanto brinda un modelo de entornos diferente a todos los analizados, es aplicable pues se ha demostrado su viabilidad a través del sistema PLE: ASE y es eficiente (en el sentido que tiene la capacidad para lograr un efecto), pues, a partir del análisis de los datos obtenidos en la experimentación, el uso del entorno permite que el alumno amplíe o mejore sus formas de resolución de problemas así como sus capacidades para realizar la transferencia de conocimiento. Se cumple con los pilares de la gestión de los conocimientos, pues se permite explorarlo, encontrarle el valor y manejarlo activamente

Vázquez, R. (2005), realiza una investigación titulada "La satisfacción en servicios educativos del Proyecto Misión XXI. El caso de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades (Generación 2000-2004)", con la finalidad de conocer el grado de satisfacción en servicios educativos de los alumnos egresados de la primera generación (2000-2004) de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades.

Los alumnos como principales usuarios del servicio educativo participaron en este trabajo de investigación señalando el grado de satisfacción en servicios educativos que obtuvieron durante su formación que transcurrió en aproximadamente cuatro años y medio. El marco teórico del estudio fue la Teoría de Sistemas de la Calidad Educativa, considerando el Proyecto Misión

XXI. El método utilizado fue descriptivo con un diseño transversal, utilizando la encuesta para el trabajo de campo en un cuestionario con opción de respuesta cerrada. La mayoría de los alumnos encuestados opinaron en cuanto a la participación del alumno en la elección de materias optativas que fue poco satisfactoria, mostrando lo mismo en cuanto al número de computadoras que facilitan el proceso y búsqueda de información, consideraron los demás servicios como normales y satisfactorios. La investigación realizada mostró el grado de satisfacción en servicios educativos de la generación 2000-2004 primera generación que trabajó con el proyecto Misión XXI en la UAMCEH. Con la información obtenida se pudo conocer las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas en servicios educativos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión Educativa

La Especialización tiene como objeto de formación la Gestión Educativa, la que es inherente, no sólo a las instituciones educativas concebidas como tales en el ámbito de la función pública y en el ámbito privado, sino también a todas aquellas organizaciones que dentro de su función misional y compromiso social implementan acciones tendientes a la formación, capacitación y actualización de los ciudadanos desde la perspectiva de la función social pedagógica.

Correa, A. (2011, p. 8), manifiesta que una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con "management", el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Aunque se reconoce que gestión es un término que abarca muchas dimensiones se considera como distintiva de la misma la dimensión participativa, es decir se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

Botero, C. (2010, p. 9), expresa que la gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo. Botero, C. (2010, p. 9)

Para otros autores, la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el

campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología

Por otra parte Cantón, V. (1997, p.14), manifiesta que la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto, otra de las condiciones de la práctica de la gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

De otro lado Iturria H., A. (2005, p.18), afirma que la gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados,... en el aspecto centrado a la gestión del aprendizaje se la puede definir como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructuras, estrategias, sistemas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Gestión es un concepto más genérico que administración, la práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que viene del centro, las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan, así tenemos que el concepto de gestión connota las acciones de planificar como las de administrar.

Este componente tiene que ver con la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, con los criterios comunes definidos y compartidos institucionalmente en aspectos como la identificación de estándares de aprendizaje (objetivos compartidos), orientaciones teóricas que guían la

acción educativa hacia la consecución de las metas propuestas (concepciones pedagógicas), explicitación de metodologías, acuerdos alrededor de la naturaleza del trabajo complementario y de profundización (tareas y actividades remediales), conocimiento acerca de qué recursos usar, por qué y para qué (uso de recursos) y por último, claridad y acuerdos sobre la evaluación (prácticas sobre evaluación, promoción y recuperación).

Desde otro ángulo Navarro, M. (2011, p.5), expresa que la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educativos.

En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educativos. (Alvariñoetal, 2000: 1).

Esta visión de gestión, deja a los profesores y directivos la enorme responsabilidad de mejorar la escuela pública, de efficientar los procesos escolares y de elevar la calidad de la enseñanza a la vez que de enriquecer los logros de aprendizaje de los alumnos, deja en los hombros de maestros y directivos, un gran manojito de culpas o de responsabilidades; así, los resultados de un fenómeno social como lo es la educación se descansa subrepticamente bajo la responsabilidad de los últimos tramos operativos: las escuelas y los maestros.

Finalmente, Elizondo, A. (2001. p 14) destaca como aspectos centrales de la gestión escolar su carácter holístico, centrada en los sujetos que construyen a

la escuela y por lo tanto procesual, socialmente incluyente, que considera a lo educativo como una totalidad, y que se afirma desde la escuela ya que considera a ésta como una base para el cambio educativo.

2.3. Enfoques teóricos que sustentan la gestión educativa

2.3.1. Enfoque clásico de la gestión

La génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías.

Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos.

Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.

Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

Casi todos los estudiosos de la evolución del pensamiento administrativo coinciden en que el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas

entre sí (Chiavenato, 1990), pero que se complementan con relativa coherencia. Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol. No todos los autores consultados introducen dentro de los enfoques clásicos la teoría burocrática desarrollada por Weber, pero desde nuestra perspectiva, y entendiendo que la concepción de las organizaciones es, al igual que en los autores anteriores, una concepción de sistema cerrado, nos hemos visto obligados a introducir su estudio en este apartado.

2.3.2. Enfoque humanístico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

2.3.3. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

2.3.4. Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen

de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. En cuanto a este último punto hay que recordar que Fayol mismo reconoció que la aplicación de sus principios requería del juicio del administrador, es decir, no deben aplicarse tales principios en forma meramente mecánica.

2.3. 5. Teoría del desarrollo organizacional

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Rober Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Un programa de DO es un proceso largo que inicialmente puede causar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en

la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad. Se logra a través de las siguientes etapas:

Diagnóstico. El diagnóstico es la primera etapa del DO, en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales; o sea, lo que conforma la cultura organizacional; cómo trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etc.

Planeación de la estrategia. Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización. Las estrategias del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización.

Educación. Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias, implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.

Asesoría, entrenamiento y consultoría. Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.

Evaluación. Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retro informar el proceso y hacer los ajustes necesarios.

2.4. Gestión del conocimiento

Se define el Conocimiento como el Conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias. Y de acuerdo con la Guía Europea de la Gestión del conocimiento, la Gestión del Conocimiento es por tanto la Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo.

La "Gestión del Conocimiento" es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales. El objetivo del presente capítulo es exponer brevemente de qué se trata la "Economía basada en el Conocimiento" y la "Sociedad del Conocimiento". Se describen los paradigmas tecnológicos que la caracterizan, los cambios en la forma de administrar las organizaciones y los sistemas, específicamente los llamados bienes intangibles que forman el capital intelectual.

La gestión del conocimiento (GC) es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante, en gran medida, gracias a Internet.

En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. No se debe olvidar, sin embargo, que el objetivo más importante - cuando nos referimos a la gestión del conocimiento- es el de conseguir un entorno de trabajo que sea colaborativo y que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje. Se trata de lograr un entorno laboral en el que los trabajadores puedan realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes y socios.

En este sentido, cabe destacar que en muchos casos se infravalora la importancia que tienen los equipos de trabajo multidisciplinares, las relaciones personales entre trabajadores, las de éstos con los clientes y las redes de colaboración que se establezcan dentro de la organización o entre organizaciones que compartan objetivos comunes. Los factores citados son clave para la generación, transmisión y difusión del conocimiento en las empresas.

Según Davenport (1998), la gestión del conocimiento debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos de conocimiento que posee la organización a fin de que ésta pueda llevar a cabo su misión estratégica. Obviamente, tanto el conocimiento explícito como el tácito deberán ser gestionados. La distinción entre estos dos tipos de conocimiento no debe, sin embargo, entorpecer el objetivo de la empresa: la gestión de aquel conocimiento que asegure su viabilidad y supervivencia, al cual ya hemos denominado conocimiento crítico.

La gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento. Como se ha apuntado, ello requiere tanto sistemas informáticos que permitan la creación y el mantenimiento de repositorios de conocimiento, como una cultura

organizativa que favorezca la transmisión del conocimiento individual y el aprendizaje colectivo.

Eventualmente, pues, la gestión del conocimiento consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una organización. En este sentido, es necesaria la implicación no sólo del departamento informático y del propio departamento de gestión del conocimiento, sino también del departamento de recursos humanos, responsable, entre otras cosas, de potenciar una formación continua para sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización. En este punto cabe hacer notar que la tecnología aparece como condición necesaria para la gestión del conocimiento en la actualidad, aunque no es una condición suficiente.

2.5. Procesos fundamentales de la gestión del conocimiento

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales, cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos: uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando intentamos poner de forma explícita nuestro conocimiento en una base de datos, lo que hacemos, en el fondo, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo; en cierta medida, pues, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que hacemos partiendo de la nada, sino que para crear conocimiento utilizamos conocimiento que nos viene de otras personas y de otros lugares por lo tanto, ha habido un proceso de transmisión previo. Son procesos que

están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice.

El conocimiento es la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema. En los últimos años se ha producido un cambio transcendental, en que el crecimiento de las economías y las empresas se ve impulsado por el conocimiento y las ideas, más, que por los recursos tradicionales (Del Moral, 2007). Estamos moviéndonos hacia una sociedad impulsada por el conocimiento, donde los activos tangibles tradicionales están perdiendo valor a favor de los intangibles (Peña, 2001; Sánchez, Chaminade & Escobar, 1999). Es por ello que se puede considerar el conocimiento como el principal ingrediente intangible tanto en las empresas como en la economía en su conjunto (OCDE, 1996).

Se ha reconocido que el conocimiento es poder; pero como lo afirma Nonaka y Takeuchi (1999), lo importante del conocimiento en las organizaciones depende de lo que se pueda hacer con él dentro de un ámbito de negocios. Es decir, el conocimiento por sí mismo no es relevante, en tanto no pueda ser utilizado para dar origen a acciones de creación de valor (Xiomara, 2009).

La dimensión epistemológica del conocimiento distingue entre conocimiento tácito y conocimiento explícito (Polanyi, 1966). El conocimiento tácito es aquel que se adquiere a través de la experiencia (Nonaka & Konno, 1996). El conocimiento explícito o codificado (Polanyi, 1966) es aquel transmisible mediante el lenguaje formal y sistemático, y puede adoptar la forma de programas informáticos, patentes, diagramas o similares (Hedlund, 1994). El conocimiento tácito no debe ser considerado independiente del conocimiento explícito, pues hay una dimensión tácita en todas las formas de conocimiento (Polanyi, 1966).

2.6. Instrumentos para la gestión del conocimiento

La consideración del conocimiento como un recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental de la organización, supone un importante avance en la evolución de la Dirección Estratégica. Podría decirse que el conocimiento reemplaza, hoy en día, al capital como recurso crítico y que la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes; los conocimientos y capacidades de la empresa. La empresa se convierte, de este modo, en una comunidad especializada en la creación y transmisión interna de conocimiento (Kogut y Zander, 1996).

Los intangibles, el conocimiento y el capital humano son elementos económicos de gran importancia para la creación de valor por las empresas. Si bien siempre han ocupado un lugar destacado en el análisis económico-financiero de las empresas, durante los últimos años concentran la mayor parte de las especulaciones sobre las fuentes de competitividad y beneficios a largo plazo (Salas, 2001).

Los conocimientos de una organización representan el conjunto de su saber hacer (know-how) -tanto individual como colectivo- que, combinado con otros recursos de carácter material, internos o externos, pueden utilizarse para producir bienes y servicios demandados por el mercado. En la medida en que los conocimientos generan rentas por la venta de los bienes y/o servicios que contribuyen a producir, son susceptibles de considerarse parte de los activos de la empresa.

Por lo que se ha ido diciendo, la gestión del conocimiento intenta, en su vertiente más práctica, trabajar una serie de instrumentos que permiten fomentar la creación de conocimiento y, también, mejorar o impulsar su transmisión. Algunos ejemplos de estos instrumentos pueden ser las bases de

datos relacionales, es decir, las bases de datos tradicionales básicamente de números o de cadenas de caracteres cortas, pero también las bases de datos documentales cada vez más importantes, que permiten realizar búsquedas, catalogar los documentos, etc. Esto en lo que concierne al conocimiento más explícito.

Ahora bien, también podemos hablar de instrumentos como las intranets y los portales del empleado, que contribuyen a hacer que haya comunicación, que permiten depositar documentos sin un grado tan alto de estructuración, etc. Y también existen, por ejemplo, los directorios de expertos, que pueden formar parte de una intranet.

La información de los directorios de expertos se pone a la disposición de los miembros de la organización para que puedan saber quiénes son los expertos en cada cosa, es decir, qué personas son las que tienen más conocimiento en cada cosa; por otra parte, además de mostrar la persona y algún documento que esta persona haya escrito, también ofrecen la posibilidad de ponerse en contacto con ella y que esta persona, por teléfono o mediante un encuentro personal, pueda comunicar el conocimiento que es más difícil de comunicar por otras vías.

Existen, asimismo, otros instrumentos, como por ejemplo herramientas que facilitan el flujo de trabajo es decir, la manera de organizar los flujos de trabajo, herramientas que ayudan a trabajar en grupo el trabajo en grupo es fundamental tanto para la creación de conocimiento como para la transmisión de conocimiento y actividades o actos como ferias del conocimiento, donde se fomenta que toda la gente de una organización, de un grupo de personas, comparta su conocimiento para extraer de ello un beneficio para todo el mundo.

2.7. Componentes de la gestión del conocimiento

2.7.1. Contexto cognitivo

Cuál es el significado de la gestión del conocimiento en la transformación de la escuela desde el supuesto que la gestión del conocimiento constituirá en el futuro uno de los elementos centrales de la transformación institucional de las escuelas del sistema educativo, que se incorporen a las dinámicas de la sociedad del conocimiento. Las diferencias entre escuelas de distintos niveles, ubicaciones y contextos socioculturales, de las poblaciones a las que atienden y los recursos con los que cuentan, serán factores determinantes de la gestión del conocimiento y las dinámicas de incorporación diferencial de éstas a la sociedad del conocimiento, caracterizada por el acceso generalizado a las tecnologías de información y comunicación y por su relación con la economía del conocimiento.

Es de esperar que la gestión del conocimiento constituya un factor determinante para reproducir y, quizás, para agudizar las diferencias e inequidades entre las escuelas y sus modalidades, entre aquellas que logren incorporar procesos y tecnologías de gestión del conocimiento y las que no lo hagan. Se estima, en este escenario, que será necesaria una política dirigida a afectar las condiciones de acceso diferencial a recursos económicos, tecnológicos y humanos de las escuelas en zonas y sectores de mayor marginalidad social con el propósito de disminuir los efectos de la "exclusión de la sociedad del conocimiento que tiende a reemplazar la relación de explotación propia de la sociedad industrial" (Tedesco, 2000).

La gestión del conocimiento en las instituciones escolares es un fenómeno del que se está tomando conciencia recientemente y del que aún no se puede hablar como un campo de conocimiento y práctica ya constituido. Por ello, es importante examinar cómo, en qué contexto y con qué propósitos se origina la gestión del conocimiento, qué elementos están presentes en el proceso de

constitución del campo y cómo ésta se incorpora al ámbito educativo y a las organizaciones escolares. Esta contextualización servirá como referencia para identificar ámbitos de la organización y de las prácticas escolares en los que se puede constituir una gestión del conocimiento con el potencial de transformar la escuela en una institución de la sociedad del conocimiento.

En la sociedad del conocimiento se valora el aprendizaje y no sólo la enseñanza; se reconocen los aprendizajes que se realizan en ámbitos, espacios y organizaciones alternativas a la escuela, con modalidades y tiempos que confrontan la estructura y la identidad "transmisora" y formadora de las escuelas". El aprendizaje para la vida social y las competencias profesionales dejan de ser el patrimonio cuasi exclusivo del entorno formativo escolar, y las escuelas se ven obligadas a transformarse de organizaciones que enseñan a organizaciones que aprenden en y desde problemas y proyectos situados en la vida social y económica. En esta dinámica, el aprendizaje, el conocimiento presencial que se adquiere cara a cara en grupos en los salones escolares, alcanza nuevos significados frente a otras modalidades de aprendizaje virtual, en los que los grupos, en ocasiones constituidos como comunidades de práctica, comparten intereses, visiones y problemas comunes que rebasan las esferas locales y las referencias culturales. Hoy se aprende con otros y de otros, se aprende en grupos de gran diversidad en edad, sexo, experiencia y cultura, en contextos reales y virtuales, en comunidades de práctica (Wenger, McDermott y Synder, 2002)

Estas dinámicas plantean un dilema a las escuelas: o se transforman en organizaciones que aprenden, abiertas y relacionadas con contextos, problemas, escenarios sociales y productivos; o bien, se anquilosan como instituciones obsoletas y dislocadas de las dinámicas de la sociedad del conocimiento. Esta disyuntiva se plantea también a los profesores: o se incorporan a las dinámicas de cambio y pasan de ser los que enseñan a ser los que aprenden en el proceso de enseñar; de ser quienes practican una enseñanza de forma individual a quienes enseñan y aprenden de forma

grupal y colaborativa; de ser quienes enseñan centrados en contenidos a ser quienes facilitan y conducen la construcción de aprendizajes situados, significativos y reflexivos, o vivirán los efectos de su obsolescencia e inadecuación como formadores en la sociedad del conocimiento, con el consiguiente vacío de significado profesional social y personal (Minakata, 2000).

2.7.2. Transferencia del conocimiento

La gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento clave en el éxito de aquellas organizaciones que pretenden generar valor añadido y diferenciador a sus productos. Cada vez más organizaciones incorporan en sus planes estratégicos métodos para la captación del conocimiento de sus empleados y herramientas para su gestión: el reto consiste en recopilar el conocimiento de los trabajadores y convertirlo en valor a través de un proceso de transferencia.

El contexto actual demanda un cambio de mentalidad en las organizaciones que las lleve a incluir entre sus misiones la gestión y transferencia del conocimiento que poseen. Para adaptarse a esta nueva mentalidad, las instituciones educativas necesitan, entonces, evolucionar desde una organización clásica hacia un enfoque más emprendedor que promueva una mayor interacción, más continua y dinámica, con su entorno social.

Sin embargo, las instituciones educativas, no son, ni debe ser, la única entidad implicada en la labor de transferencia. A fin de cuentas, y como consecuencia del cambio sociocultural y económico de los últimos años, todas las organizaciones se han visto obligadas a optimizar la gestión de su conocimiento a fin de lograr una transferencia más eficiente que se traduzca en una generación efectiva de valor.

El concepto de transferencia de tecnología ha estado unido tradicionalmente a la administración de la propiedad tecnológica creada en el contexto de las organizaciones, lo que ha fomentado actividades que van desde la identificación hasta la protección de la propiedad intelectual. Sin embargo, en los últimos años ha empezado a producirse una evolución natural que dirige el concepto de transferencia de tecnología hacia un concepto más global, el de transferencia del conocimiento, en el que se concede más valor al conocimiento de las personas vinculadas a la organización. Esta evolución tiene su reflejo en algunas de las definiciones que podemos encontrar acerca de este concepto

En definitiva, el concepto de transferencia de conocimiento engloba un carácter más extenso que el concepto de transferencia de tecnología al abarca:

Más dimensiones de transferencia además de la tecnológica, como por ejemplo la personal, social o cultural, más objetos de transferencia además de los que necesitan de una apropiada protección de propiedad industrial e intelectual, y más mecanismos de transferencia además de las clásicas como son licencias o contratos también formación o movilidad de personal.

En el ámbito universitario, la transferencia del conocimiento, del saber hacer y de la experiencia de la Universidad hacia la sociedad se conoce con el nombre de la Tercera Misión de la Universidad. Con esta misión, que se añade a sus funciones tradicionales de enseñanza superior y de investigación, la Universidad toma el papel de impulsora de la innovación y se convierte en un elemento clave para conseguir satisfacer las necesidades de la sociedad actual.

2.8. Aprendizaje organizacional

El concepto de aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden se está empleando cada vez más en la literatura como aproximación a la adquisición y desarrollo de conocimiento. Senge (1990a) definió las organizaciones de aprendizaje como lugares donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde se da libertad a las aspiraciones colectivas, y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender conjuntamente.

Garvín (1993) define organización de aprendizaje como aquella que es experta en crear, adquirir y transferir conocimiento y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y visiones.

Romme y Dillen (1997), por su parte, prestan especial atención al proceso de la información y su efecto sobre el proceso de aprendizaje, concluyendo que la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información son de máxima relevancia para que los procesos de aprendizaje tengan éxito

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno

El aprendizaje es, como decíamos, un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva; no se trata sólo de cambios en los modelos mentales, sino de modificaciones en la forma de actuar. Este cambio

se genera por una confrontación de los modelos mentales y las formas de trabajo mediante los cuales operamos actualmente, con la nueva realidad que se vive.

Enfrentamiento que se alcanza mediante la práctica cotidiana, la experimentación, la investigación científica y la discusión intersubjetiva o trabajo de crítica compartida. Después de esta confrontación se descubre el desajuste entre lo que pensamos y lo real nuevo, del cual nos damos cuenta porque algo no funciona, hay incoherencias o los resultados alcanzados son inesperados, y este desajuste se introyecta, integrándose vivamente al acervo de pensamientos existente. Finalmente, se produce una modificación, la cual recae en primera instancia sobre los modelos mentales, pero que en forma definitiva se refleja en un cambio de conducta. Surge así un nuevo modo de pensar y una nueva forma de actuar correlativa.

En el caso de la organización, este proceso es más complejo que en la órbita individual, pues las etapas de introyección y modificación requieren mayor socialización. Por eso, en algunos casos el proceso es lento, como ha sucedido con la asimilación del fenómeno de la internacionalización y la desregulación en algunos países de América Latina.

También hay que aclarar que este proceso no es lineal; hay una retroalimentación permanente en materia de aprendizaje organizacional que hace que el proceso se parezca más a uno de aproximaciones sucesivas. De allí que, en términos cronológicos, el aprendizaje organizacional sea de más larga duración no, expresado de manera más precisa, consumidor de tiempo.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional es una variable, por lo tanto es posible que una organización pueda tener menor o mayor nivel de aprendizaje. Una dimensión que es importante tomar en cuenta para medir la variabilidad de éste en la empresa es el concepto de «valor cognoscitivo agregado de aprendizaje organizacional» (VACAO), el cual definimos como la

cantidad de aprendizaje desarrollado por la empresa. El valor cognoscitivo agregado de aprendizaje depende de la rapidez de detección del desajuste, de la intensidad de la introyección y de la velocidad de respuesta, en términos conductuales en la dirección señalada por el desajuste. Esto es determinado a su vez por la capacidad (propia) de aprendizaje.

2.9. Gestión institucional

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Como afirma Iturria, A. (2005, p.18), la gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados,... en el aspecto centrado a la gestión del aprendizaje se la puede definir como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructuras, estrategias, sistemas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Gestión es un concepto más genérico que administración, la práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que viene del centro, las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan, así tenemos que el concepto de gestión connota las acciones de planificar como las de administrar.

Botero, C. (2009, p. 5), indica que la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Siguiendo este punto de vista, podemos expresar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son; la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La acepción de gestión institucional está entonces estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión educativa. Como una aproximación se presenta expresaremos entonces que: la gestión institucional se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de

acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Para algunos autores como en el caso de Cantón, V. (1997, p.3), la gestión institucional está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto, otra de las condiciones de la práctica de la gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

Villarreal, E. (2002, p.3), manifiesta que- la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre si que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación,

Por otro lado la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas

en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por presupuestos. Estos fines estarán presentes detrás de cada decisión que se tome, de cada priorización, y de cada procedimiento que se implemente. Entonces la Gestión Institucional Educativa como instrumento vale en la medida en que responde a fines claros asumidos como meta.

La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

La importancia de la formación de los recursos humanos en los procesos de transformación en el ámbito educativo, como señalan los promotores de nuevos modelos económicos radica en que el conocimiento es infinitamente ampliable y su utilización no lo desgasta, sino que, al contrario puede producir más conocimiento. Un mismo conocimiento puede ser utilizado por distintas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación intercambios, diálogos; todas ellas características propias del funcionamiento democrático de la sociedad.

En términos institucionales, la utilización intensiva de conocimientos produce la disolución de las formas burocráticas de gestión y da lugar a formas flexibles de organización donde las jerarquías son definidas en función de la acumulación de competencias de información, y no en función de la ubicación formal en una estructura administrativa. El poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor agregado. El liderazgo está allí donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado. Sobre esta base se predice que tanto las

empresas como los puestos de trabajo del futuro se clasificarán en categorías vinculadas a la intensidad de conocimientos que utilicen sus recursos humanos.

2.9.1. Características de la gestión

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.

De acuerdo con lo anterior, para abordar la comprensión y aplicación de la Gestión Educativa, los participantes en este proceso de formación, deben conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las áreas de la administración, la gestión y la educación y, entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad.

En un segundo momento de evolución de la disciplina, el ser humano se convierte en el foco de atención de la administración. Surge entonces el enfoque humanista, donde priman las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social. La organización en este modelo es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente en donde los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de las personas hacia un mejor rendimiento institucional. Una definición de administración en este sentido es la propuesta por Koontz y O'Donnell como "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Posteriormente, surge el enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japoneses promovidos por Deming e Ishikawa y por el socio-análisis francés. Este modelo se caracteriza por ser participativo y por concebir la organización como un sistema abierto en el que las variables situacionales del medio externo llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política.

Un último enfoque es el culturalista que propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, en el que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural. (Sander, 1995)

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción reciente que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. Es en el marco de los movimientos sociales de "68" en que se cuestiona el papel de las instituciones sociales y de la escuela en que surgen los modelos participativos que dan origen a lo que hoy conocemos como gestión

En el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar la forma de dirigir las instituciones educativas, lo que se evidenció en dos fuertes tendencias. La primera es la experiencia del movimiento de las escuelas efectivas, que nace en los países anglosajones y que incorpora el concepto de gestión educativa con los movimientos de calidad, con una marcada influencia en América Latina. La segunda, es la Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa.

Paralelamente, en América Latina, durante las décadas de los 80 y 90, producto de los procesos de globalización, apertura e internacionalización de los mercados, se gestan cambios políticos, económicos y administrativos, lo que genera transformaciones importantes tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas. Estos cambios lograron permear la manera de dirigir las instituciones educativas y exigieron redefinir el rol que en ellas cumplen sus directivos para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas; al papel de los sujetos en las organizaciones; a la redefinición de las relaciones de poder; al reconocimiento del valor de la intersubjetividad la que es asumida como proceso que da origen y funda la gestión; a la valoración del trabajo en equipo, de las metas y visiones compartidas, elementos éstos que configuran y dan sentido a la gestión educativa.

Uno de los componentes de la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas. Desde esta perspectiva se plantea a las instituciones de educación una transformación organizacional en sus áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y, comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. Esto implica para el directivo revisar aspectos como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos físicos y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio del

poder y de la autoridad, roles e interacción de sus miembros; esquemas mentales y formas de ser, pensar, estar y hacer de la comunidad educativa. Responder a estas exigencias implica a las instituciones la resignificación de temas como la calidad, el aprendizaje y los resultados obtenidos en el proceso educativo.

Planteada así la cuestión, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

En este contexto, según Delannoy, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

Finalmente, la gestión educativa según Lya Sañudo (2006) se define como un "proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos"

2.9.2. Funciones de la gestión

El proceso de gestión está compuesto por cuatro funciones

Planificación

La planificación es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, sin comprometer las metas globales, resultará mucho más apropiada.

Gómez, L. (2011, p. 41), expresa que dentro de la planificación puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

Robbins, c. (2005, p. 58), manifiesta que la planificación consiste en definir la metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo para la organización, se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer), como de los medios (como hay que hacerlos).

La planificación supone definir la misión y objetivos de la organización, así como proponer las acciones y los medios para alcanzarlos.

En, toda planificación está presente una cierta dosis de especulación, porque implica la previsión del futuro y generalmente existen variables y hechos que no se conocen o se presentan de manera confusa o incompleta. Estas

variables deben evaluarse razonablemente desarrollando el mejor plan, el que debe ir modificándose y adecuándose a la realidad en forma regular.

También es válido destacar que planificación y control son inseparables. Cualquier intento de controlar, sin contar con un plan, no tiene sentido, porque la gente no puede saber si va en la dirección deseada (el resultado de la función de control) si no sabe primero hacia dónde quiere ir (parte de la tarea de la planificación).

Organización

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite que los empleados realicen los planes y cumplan con los objetivos establecidos. Se refiere a la creación de una estructura que agrupe las actividades y determine las jerarquías necesarias para coordinar mejor los recursos humanos, materiales y de información.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Soto, M. (2010, p. 32), indica que la organización es parte de la planificación pero de una forma menos teórica y más operativa. Es la segunda función de la Gestión, Una vez que el gestor o gerente de cambio han establecido los propósitos en la planificación, debe organizar las estrategias para ejecutar la planificación.

Implica la el establecimiento de una estructura formal, una dinámica que coordine los recursos necesarios, políticas, normas, reglamentos, en un determinado contexto e indicadores que muestren que los propósitos u objetivos han sido alcanzados.

Dirección

Una vez que se han elaborado los planes, creado la estructura y se cuenta con personal idóneo, se debe hacer que la gente realice las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

Es decir que la función de Dirección es la encargada de llevar a cabo los planes y la organización previamente establecida, mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.

Esta función es compleja porque se está tratando con gente, a nivel individual y a nivel de grupo o equipo de trabajo. Y la gente no está solamente interesada en los objetivos de la Organización sino que tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la Organización, el administrador requiere tener conocimientos de comunicación, motivación y liderazgo.

Control

El control se puede definir como el proceso consistente en la medición y corrección de lo que se está realizando de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado.

Solval, J. (2010, p. 13), expresa que el control es la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social para su mayor eficiencia.

2.10. El liderazgo directivo

Ralph M. (1999, p 68), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quién mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.10.1. Características del liderazgo

Todo líder debe cumplir las siguientes características:

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990 pp. 189) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto, también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba, Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades • para todos.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

2.10.2. Principios del liderazgo

Según Carlos de la Rosa Vidal (2006) , los principios son axiomas de aplicación general que sirven como guías de conducta durante la gestión educativa.

Dar ejemplo; Predicar con el ejemplo ha sido siempre una de las maneras más efectivas de Liderar un grupo o una organización. No seremos buenos líderes si nuestros empleados perciben que no nos esforzamos, que trabajamos menos que ellos o que aprovechamos cualquier ocasión para asignar tareas ingratas que muy bien podríamos resolver nosotros.

Entusiasmo; El líder ha de creer en el proyecto común, y debe transmitir su pasión y entusiasmo al resto del grupo. Un líder desganado o desmotivado no es la mejor imagen que puede transmitir una empresa. El carisma y la acción son dos cualidades esenciales de todo emprendedor que aspire a ser un buen líder.

Organización; Un líder desorganizado es como un perro persiguiendo su cola. Quiere decir que nosotros transmitiremos nuestra forma de trabajar al grupo. Si somos desorganizados, nuestro grupo será caótico; si hacemos lo posible por mantener el orden, el grupo se esforzará al máximo para que no haya imprevistos.

Delegar, delegar, delegar; Es el ABC de todo manual de liderazgo que se aprecie. Es verdad que a veces saber delegar no es tan sencillo como parece, y requiere tiempo para encontrar esa persona en la que podemos confiar pero si creemos que podemos hacerlo todo solo, estarnos muy equivocados. Y no solo estaremos equivocados, sino que en ocasiones, estaremos jugando con nuestra salud, física o mental.

Responsabilidad; Si estamos liderando un grupo, significa que nos hacemos responsables de sus resultados, sean estos los que sean. No podemos pretender apuntarnos los éxitos y obviar los fracasos. La responsabilidad parte de una toma. de conciencia colectiva sobre el trabajo que estamos desarrollando.

2.10.3. Elementos del liderazgo

Permite ganar la lealtad, adhesión, dedicación, respeto y obediencia espontánea y entusiasta de los subalternos o seguidores.

Para ello es necesario que todo líder tenga en claro los siguientes elementos:

Objetivo: Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro el objetivo.

Poder: El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los seguidores.

El poder se puede ejercer de cinco formas:

Mediante recompensas, el líder moldea y controla la conducta de los demás (poder premiador), mediante la imposición de premios o sanciones (poder coercitivo), mediante la imposición de ciertas conductas basadas en su derecho por la posición alcanzada como líder (poder legítimo), poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos (poder experto).

En virtud a sus atributos personales, el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación (poder referente), Logrando desarrollar las siguientes cualidades:

Saber escuchar diversas opiniones, tener influencia positiva para el desarrollo del grupo, representar y expresar los intereses del grupo, armonizar las diversas opiniones de los miembros, ser reconocida significativamente por la comunidad a la que pertenece, ser lo suficientemente activa como para movilizar a los demás.

2.10.4. Componentes del liderazgo directivo

Conocimiento de los objetivos institucionales

Los enunciados de objetivos necesarios en toda empresa son definiciones de los requerimientos regulares y comunes, precisos para la supervivencia de la firma, abarcados muchas veces en las descripciones de los trabajos, estos objetivos rutinarios pueden definirse aún más, indicándose los requisitos normales para mantener la estabilidad de la organización.

Es así que resulta necesario el conocimiento de los objetivos para el mejoramiento de las relaciones, ya que ello propenderá a que todos trabajen de manera coordinada en consecución de una meta en común. Dado que en la medida que estén redactados de forma clara, constituyen una herramienta fundamental para la planificación de un curso o una clase, puesto que permiten escoger de forma racional, las metodologías de enseñanza y las estrategias de aprendizaje, así como también las formas de evaluación.

Los objetivos brindan una guía tanto para los profesores como para los estudiantes, lo cual no significa que sean limitantes para lograr espontaneidad en los procesos. Cada objetivo planteado, debe corresponderse en forma coherente y lógica entonces con las metodologías de enseñanza, las estrategias de aprendizaje y las evaluaciones.

Participación en el trabajo

Otorgar áreas de responsabilidad, delegar funciones, hacer partícipes a los subordinados de la solución de los problemas y pedirles su opinión son formas de demostrar confianza, de considerar a los trabajadores, de darles importancia y de hacerles corresponsables de los objetivos de la empresa.

Adoptar una política participativa de personal, con frecuencia, fomenta la autoestima y resulta muy motivadora. Esta forma de incentivo coincide en lo esencial con los factores motivacionales de la teoría de Herzberg.

En algunos supuestos, ciertas personas son incapaces de responsabilizarse de una tarea; es necesario tener en cuenta estas circunstancias para adaptar la política de participación a las necesidades de la empresa.

En la anterior línea humanista se encuentra el reconocimiento de la tarea bien hecha, del esfuerzo y de la capacidad personal. Del mismo modo que es necesario reprender e incluso sancionar conductas improcedentes, también hay que felicitar y premiar a las personas que hacen bien su tarea. Felicitar

por el trabajo bien hecho y otorgar determinados premios por él son técnicas positivas de refuerzo de la conducta labora.

Resulta muy desalentador ser conscientes de que el esfuerzo extraordinario ni siquiera es percibido por la dirección, así como forjarse la idea de que el trabajador vago, absentista y despreocupado recibe el mismo trato que la persona diligente, cumplidora y responsable.

La gestión de los recursos humanos de cualquier empresa o entidad puede adoptar diferentes patrones organizativos; éstos dependen de cuestiones como el, entorno económico en el que se desenvuelve la entidad, la concentración o distribución de su capital, el tamaño de la compañía, la cultura empresarial (valores, costumbres e ideas predominantes), etcétera.

Si tenemos en cuenta el grado de participación de las personas en la empresa donde trabajan, distinguiremos en un extremo los sistemas de gestión muy autoritarios, y en el otro, los sistemas participativos. Los primeros se caracterizan por el predominio de la comunicación descendente (los cuadros intermedios y los trabajadores son meros ejecutores de las órdenes que reciben), la centralización en la toma de decisiones (poder muy concentrado), el establecimiento de objetivos por la dirección (sin la participación de quienes han de alcanzarlos) o la falta de autonomía para su consecución.

Por el contrario, en los sistemas participativos de gestión la adopción de decisiones suele estar descentralizada; existe cierto equilibrio entre la comunicación descendente y la ascendente (los escalones subordinados tienen voz, se cuenta con ellos); el sistema de objetivos es participativo (al establecerlos se tienen en cuenta las observaciones de quienes deben alcanzarlos, incluso se negocian entre éstos y la dirección), y además existe bastante autonomía en la forma de actuar para conseguir las metas fijadas.

Cohesión y coordinación

La cohesión social designa, en sociología el grado de consenso de los miembros de un grupo social o la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común. Es una medida de la intensidad de la interacción dentro del grupo; puede ser medido con un test de índices o simplemente descrito o definido para cada caso. Atenta contra la cohesión la anomia, es decir, el comportamiento no basado en normas.

Esto quiere decir que esas relaciones son consensuales, percibidas como justas entre los grupos que gobiernan y los que son gobernadas.

Demandan o implican tanto la percepción del buen desempeño de las autoridades y que esas sean respetadas como que exista una acción percibida como de interés común.

Cuchillo, P. (2010, p. 3), manifiesta que la cohesión social se define como la capacidad de una sociedad para asegurar el bienestar de todos sus miembros, al minimizar las disparidades y evitar la polarización. Según esto, una sociedad cohesionada es una comunidad de individuos libres que se apoyan mutuamente y persiguen ciertos objetivos comunes a través de medios democráticos. La importancia de la cohesión social radica en el desarrollo que ésta supone para toda una sociedad.

La desigualdad se convierte en uno de los factores clave que van a determinar la trayectoria de una sociedad entre niveles de fragmentación y cohesión. Por tanto, para poder lograr la cohesión social necesaria para el desarrollo sostenible, la Región tiene que vencer los grandes desafíos que presenta en materia de desigualdad.

La cohesión social es vista como un medio más que un fin, un medio que permitiría alcanzar logros en una organización tales como un mayor desarrollo organizacional. Los desafíos que plantea el crecimiento requieren de

organizaciones flexibles, con capacidad de adaptación e innovación, y con facultades para anticiparse a los cambios y no solamente limitarse a padecerlos.

2.11. Dinámica organizacional

Para conceptuar que entendemos, por dinámica institucional, tenemos que partir por ubicarla en el contexto del entorno social, para a partir de esos parámetros encontrar los puntos de discusión que nos ayudarán a colocarla como una dimensión de la variable gestión institucional. Así tenemos que algunos autores la conciben como:

Conjunto interacciones, actitudes y aptitudes de un grupo de personas, ante diferentes situaciones, que determina la evolución del mismo.

Es decir; las características del conjunto de personas que interactúa dentro de una organización, condiciona el logro de las metas trazadas por la misma, sin embargo tenemos que tener en cuenta, que las relaciones humanas, son impredecibles, en tanto, son muchos los factores psicológicos y emocionales que mueven dicha voluntad.

En este sentido las contradicciones que se suceden en el interior de nuestras instituciones, son un factor que retrasa el desarrollo institucional. ¿Pero cómo hacer frente a este aletargamiento en el desarrollo de las instituciones educativas?, al respecto nos dicen los autores:

La Institución como el individuo es dinámica y por lo tanto susceptible de mejoría o empeoramiento en función de la mayor o menor integración de las partes que la forma.

Entonces para propiciar el logro de un desarrollo humano, integral y participativo en el interior de las organizaciones educativas, tenemos que fortalecer las relaciones personales entre los que conforman dicha

comunidad, en tanto ello favorece su nivel de productividad, en este caso su desempeño como docentes, y por ende, esto redundará en la mejora de la calidad de servicio educativo.

Así la satisfacción de los que conforman la cadena educativa resulta trascendente, en tanto ello, garantiza que las actuaciones que se desarrollan y los resultados que se logran sean del máximo nivel. Más aún, si en la labor educativa están implicadas personas. La dimensión personal del proceso educativo resulta indesligable. De ahí que los aspectos más relevantes en lo personal (satisfacción, motivación, sentimiento de éxito, nivel de expectativas, autoestima, etc.) resulten de gran relevancia, en tanto constituyen variables condicionadoras de la calidad de servicio que ofrecen las organizaciones educativas.

2.11.1. Factores que influyen en la dinámica

Si bien la organización de una institución descansa sobre las interacciones de los individuos que la conforman, es el trabajo en equipo, en conjunto, uno de los ejes centrales sobre el que se establece toda la actividad de las instituciones educativas, lo cual constituye un modo de articular las actividades de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar.

Así tenemos que el trabajo en conjunto, como institución implica una interdependencia activa entre los integrantes de una organización que comparten y asumen una misión de trabajo y en la cual la comunicación se vuelve más fluida entre las personas, estableciéndose relaciones de confianza y de apoyo mutuo, las cuales responden según la percepción del ambiente de trabajo en el que se desenvuelve.

Toma de decisiones

La Toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar sentimental (empresarial, metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, .no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario, conocer, comprender un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica

Participación y responsabilidad

La participación es el compromiso de la persona en los intercambios sociales. Es necesario que todos participen con responsabilidad, cada uno según el lugar que ocupa y el papel que desempeña, en promover el bien común de la organización. Este deber es inherente a la dignidad de la persona humana.

La participación se realiza ante todo con toda responsabilidad ante las tareas encomendadas la cual se asume: por la atención prestada a la educación de su familia, por la responsabilidad en su trabajo, el hombre participa en el bien de los demás y de la sociedad

2.12. Las relaciones interpersonales

En una sociedad cada vez más cambiante, acelerada y despersonalizada, el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de uno mismo a través del otro no es tarea fácil. Sin embargo, esta dimensión interpersonal es un factor importante en tanto hace alusión a la capacidad para poder relacionarse con los demás y establecer canales de comunicación a través del cual se comparten un sin número de experiencias.

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, a través de las cuales, intercambiamos formas de sentir, compartimos necesidades, intereses y afectos; estos contactos profundos o superficiales están presentes entre las personas en la realización de cualquier actividad. Entonces aprender a relacionarnos con los demás, respetando su espacio, aceptando a cada ser humano con sus defectos y virtudes resulta trascendental, en tanto ello nos permite compartirnos con los demás, pero también recibir; escuchar y ser, escuchados, comprender y ser comprendidos. Dar y recibir requiere seguridad y claridad de quiénes somos. Las dificultades están casi siempre relacionadas con la falta de valoración y apreciación que tenemos sobre nosotros mismos, o bien, con que no hemos aprendido a ver las cosas como "el otro" las ve y a respetar su punto de vista.

Resulta increíble que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas; compartir un sin número de experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al relacionarnos con los demás intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos; por ese motivo las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia armoniosa entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

2.12.1. La comunicación en la comunidad educativa

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar Psicológico, no es sólo una necesidad sino el medio de satisfacer muchas otras, no debe medirse por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas.

La comunicación es sinónima de conversar, relacionarse, tratarse; hacer a otro partícipe de lo que uno tiene lo que uno sabe; consultar con otro un

asunto tomando su parecer. La comunicación, en las instituciones educativas es una interacción humana, sana y flexible.

A pesar de que todas las personas nos relacionamos y nos comunicamos diariamente, no siempre nos detenemos a reflexionar sobre la trascendencia de este acto, como parte de nuestra convivencia diaria, somos lo que somos gracias a ello, y en la medida que aprendamos a valorar nuestra capacidad de comunicarnos con los demás, como especie, como seres, como personas, podremos mejorar nuestra forma de relacionarnos de una manera más positiva y creativa.

Elementos de la comunicación

Fernández, W. (1998, p.6). Expresa que los elementos de la comunicación humana son: emisor o codificador, el canal, el mensaje, el receptor, el código y el referente. Así tenemos. a) Emisor o codificador: Es el que envía el mensaje (una información, una orden, una pregunta) al receptor. Aquí se encuentran: la fuente (persona o grupo que produce. El en codificador (el que transforma, mediante un código la formulación de un mensaje) y El transmisor (instrumento para enviar el mensaje), b) El canal: Es el medio o conducto por donde se difunde el mensaje: hilos telefónicos, aire (cuando la comunicación es oral), libros, periódicos (cuando la comunicación es escrita). c) El mensaje: Es lo que el emisor quiere comunicar al receptor. Está constituido por ideas, sentimientos, motivaciones o conceptos sobre ciertos aspectos de la realidad. Cuando hablamos, nuestro discurso es el mensaje, cuando escribimos, lo escrito, cuando pintamos, el cuadro; y cuando gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestro rostro, constituyen el mensaje, d) El receptor: Es el que recibe el mensaje enviado por el emisor. Aquí se encuentra el decodificador, el cual recepta, procesa y conserva o rechaza la información, e) El código: Es el conjunto de signos (lengua, sistema morse, lenguaje en general) usados por el emisor, y que deben ser conocidos por el receptor para que se entiendan, f) El referente: Constituye la realidad que se alude en el mensaje.

Funciones de la comunicación

- a) Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

- b) Afectivo-valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

- c) Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Información y comunicación

Los especialistas indican que; en el proceso de la comunicación existe una pérdida de información desde quien recibe y desde quien emite. Se piensa un 100%, se trasmite un 80%, se recibe un 60%, se interpreta un 56%. Entonces ahí un primer problema para establecer una comunicación eficaz.

Además se presentan los siguientes inconvenientes, como por ejemplo; no oyó todo lo que dije, no dije todo lo que quería decir, no escucho todo lo que

dije, no comprendió lo que dije, no retiene todo lo que acepto, entre otros casos.

Así; para mejorar nuestra forma de relacionarnos y de comunicarnos, hay que reconocer el valor de nosotros mismos como seres humanos, con necesidades, con virtudes, con defectos, al igual que los demás, a partir de ello empezaremos a comprender a los demás. ¿Pero cómo mejorar nuestra capacidad para comunicarnos?:

Compartiendo con los demás lo que nos ocurre y lo que sentimos, aprendiendo a escuchar a los demás, comunicándonos con respeto, hablando de manera sencilla y amena, conciliando lo que expresamos con nuestros gestos con lo que decimos con nuestras palabras, no juzgando lo que dicen los demás con burlas, no tratando de demostrar lo que no se es o no se sabe. Sólo entonces podremos mejorar nuestra forma de comunicarnos con los demás.

2.12.2. Solución de conflictos

El conflicto forma parte de las relaciones entre las personas, debido a las diferencias de opiniones, expectativas, creencias, valores o deseos que a menudo existen. Por este motivo, aprender cómo afrontar los conflictos es muy importante para poder mantener relaciones sanas con los demás.

El conflicto surge cuando las necesidades de una persona no se están satisfaciendo debido a que otra persona lo impide, generalmente porque sus necesidades están en contradicción con las del otro. Por ejemplo, si un compañero de trabajo no está haciendo su parte, de manera que te está sobrecargando a ti, no se está satisfaciendo tu necesidad de ser tratado justamente. Por otra parte, tu compañero puede pensar que no se está satisfaciendo su necesidad de descansar y de hacer el trabajo a su propio

ritmo. Para que el conflicto se solucione es importante conocer cuáles son las necesidades de cada uno y tenerlas en consideración.

Según el tipo de necesidades que estén implicadas, los conflictos se vivirán con emociones más o menos intensas. Por ejemplo, el conflicto suele ser mayor y suele dar lugar a emociones negativas más intensas cuando una persona cree que no se están satisfaciendo necesidades que considera importantes, como la necesidad de ser tratado con respeto, de sentirse valorado, de intimidad, de seguridad, etc. Por el contrario, cuando no ves el conflicto como una amenaza a tu autoestima, tu valor personal o tu seguridad personal, tus emociones serán más moderadas.

A veces los conflictos se encarnizan y se vuelven más y más intensos debido a que no se maneja adecuadamente la situación y eso da lugar a más problemas. Por ejemplo, si crees que siempre te toca a ti ir a recoger a los niños del colegio, en vez de hacerlo tu pareja de vez en cuando, puede que no se esté satisfaciendo tu necesidad de descansar. Pero si discutes con tu pareja por este motivo y ella o él te insinúa que no quieres a tus hijos lo suficiente, entonces se añade una necesidad más no satisfecha: la de ser valorado como padre o madre. Esto hace que te enfades aún más y el conflicto se acentúe. Así, hemos pasado de una necesidad menor (la de descansar 'de vez en cuando') a otras más importantes, como el hecho de que se reconozca tu necesidad de descansar como una necesidad legítima y la necesidad de ser valorado como persona.

La visión más realista del conflicto es aquella que lo percibe como dos personas que tienen necesidades opuestas que chocan entre sí y que necesitan hablar, conocer sus necesidades y llegar a un acuerdo que tenga en cuenta las necesidades de ambos. Es decir, el conflicto es visto como un problema para el que hay que encontrar una solución cooperando con la otra persona.

Los conflictos son parte de nuestra vida y una gran fuente de aprendizaje. Tener conflictos significa estar vivo, y lo saludable es aprender a manejarlos, principalmente porque algunos son inevitables.

Lo que sí es evitable son las consecuencias negativas de los mismos, todos tenemos recursos internos e innatos que nos dotan de capacidad para abordarlos, (el ser humano sobrevive gracias a ellos) si bien es cierto que las estrategias útiles 'se aprenden '.

2.12.3. Confianza y credibilidad

Todos deberá ser capaces de trabajar en un ambiente en el cual haya confianza mutua entre todos, y de hecho la organización misma deberá ser digna de confianza, dependiendo todos de todos y confiar en ellos para desempeñar las tareas asignadas, sin la necesidad de estar verificando continuamente su trabajo. Es la responsabilidad solidaria de cada uno de sus integrantes cumplir con su trabajo impecablemente, de manera que los otros empleados pueden confiar verdaderamente. Claro está que no es solo algo conveniente sino, igualmente importante, es un elemento esencial de la operación de la organización con una estructura de costos simplificada.

Lograr granjearse la credibilidad de todos los públicos. Cada uno de los integrantes de la organización debe contar con credibilidad ante los demás, tanto en el interior de la organización como fuera de ella. Desde luego, la organización en general deberá luchar por conseguir una mayor credibilidad en todos sus públicos externos. A partir de ese día deberá existir el compromiso de hacer no menos de lo que se dice que se hará, ni más tarde de los que existe el compromiso de hacerlo

2.13. El servicio educativo

2.13.1. Características del servicio educativo

Las características que poseen los servicios, y que los distinguen de los productos son:

Intangibilidad:

Esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que éstos no pueden verse probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., incluso medir su calidad antes de la prestación.

Heterogeneidad: (o Variabilidad)

Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: Las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas, a personas, en momentos y lugares distintos.

Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando solo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto, es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

Inseparabilidad:

En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

Perecibilidad:

Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento. Ejemplo, un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.

Ausencia de Propiedad:

Los compradores de servicios adquieren un derecho (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

2.13.2. Elementos del Servicio

Según los especialistas en el tema, se consideran elementos del servicio educativo.

Clientes de la Educación.

María Teresa, Lepeley (2001, p.34), nos indica que "Cliente es un concepto nuevo en Educación y en gran medida porque tradicionalmente se consideraba a la Educación como un bien público que ofrecía el Estado a la ciudadanía, sin costo alguno para el alumno o sus padres. Sin embargo, para las instituciones educativas privadas, donde el alumno y sus padres realizan un pago por concepto de un servicio educativo, el concepto de cliente es común y relevante".

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Los clientes pueden clasificarse en dos grandes grupos.

Clientes internos

Son las personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. El concepto de cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario).

Clientes externos

Un cliente externo son todas las personas ajenas a la organización que requieren de nuestros servicios; por ejemplo; una empresa que vende helados. Sus clientes son todos aquellos que le compran sus helados, es decir cualquiera fuera de la organización.

Retroinformación

Denominado también retroalimentación (feedback), es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.

Proveedor

Es la oficina o persona que entrega un servicio, producto o información a un cliente (interno o externo), por lo cual la institución constituye el proveedor, dado que es la que oferta el servicio educativo.

Sistema

Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software).

Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.

Los sistemas tienen límites o fronteras, que los diferencian del ambiente. Ese límite puede ser físico (el gabinete de una computadora) o conceptual. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario, el sistema es cerrado.

El ambiente es el medio en externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le devuelven salidas. El ambiente también puede ser una amenaza para el sistema.

Un grupo de elementos no constituye un sistema si no hay una relación e interacción, que de la idea de un "todo" con un propósito.

2.14. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (denominado también desarrollo institucional), al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.

Según Chiavenato, I. (1989, p.57), es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas

modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

El desarrollo organizacional es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en la que las instituciones evolucionan y perecen. El desempeño económico determina las formas institucionales. Las instituciones proveen las estructuras para definir y limitar el conjunto de elecciones de [os individuos, reduciendo la incertidumbre mediante la regulación de un medio ambiente legal de los derechos de propiedad, el establecimiento de convenciones sociales y normas, la preocupación por un desarrollo económico centrado en el desarrollo institucional, etc.

El desarrollo organizacional es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala demográfica (Davies, 2006). El desarrollo institucional es un proceso endógeno, cíclico y dinámico, siempre en cambio constante, por medio del cual las personas elevan su potencial de conciencia de los procesos en que se encuentran involucrados.

El desarrollo institucional es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados. El desempeño en materia de productividad se asocia a la calidad de los vínculos entre agentes, mercados e instituciones (Magariños, 2002).

2.14.1. Desarrollo curricular y desarrollo organizacional

Trataremos el tema del desarrollo organizacional teniendo en cuenta que, cuando nos hemos dedicado al desarrollo curricular, ya se ha avanzado explícitamente que éste requiere de estructuras dinámicas de decisión que implican una 'madurez' organizativa en constante construcción.

Del desarrollo organizacional u organizativo, recogeremos aquello más directamente relacionado con el interés central en este estudio: las formas de trabajo docente en torno al desarrollo curricular que procuran desarrollo profesional. No es necesario insistir por nuestra parte, puesto que está ampliamente aceptado teóricamente, en la consideración de que el desarrollo personal y el institucional son parte indivisible del trabajo docente.

El desarrollo curricular se da en los contextos sociales configurados en cada uno de los centros educativos. De esta forma, Desarrollo Curricular y Desarrollo Institucional son la representación bipolar del progreso escolar y educativo. Puede haber tendencias más o menos centradas en el trabajo de cada uno de estos dos ámbitos pero necesariamente uno es soporte para el otro y, como hemos visto, deben confluir necesariamente en la mejora de las situaciones de aprendizaje de los alumnos.

Para aproximarnos a una integración conceptual de estos dos desarrollos, detengámonos ahora en la caracterización actual del Desarrollo institucional'. Alumnos, profesor, medio y materia, son los considerados "lugares comunes" del currículum; los principales ámbitos acerca de los que los profesores generan conocimiento sobre su propia práctica serían:

Cómo los profesores, con alumnos y colegas, construyen la enseñanza y el aprendizaje en sus clases (funciones del conocimiento, interacciones profesor/alumno, cómo se construye el currículum, cómo aprenden los alumnos...).

- Desarrollo del currículum.
- Relaciones de la labor del aula con la "cultura" (modos habituales de hacer) del centro y la comunidad.
- Valorar las consecuencias para profesores y alumnos de los cambios en la práctica.
- Marcos conceptuales para la enseñanza, aprendizaje y la escuela
- Bolívar (1996, p.9)

2.14.2. Desarrollo organizacional y los valores

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

- Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
- Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.
- Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.
- Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

2.14.3. Etapas del desarrollo organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones,

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un

retiro que dura de tres a cinco días, durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

2.14.4. Instrumentos del desarrollo organizacional

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

La retroinformación con base en una encuesta

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquires acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de

unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando ideas nuevas? ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? Podemos esperar que las respuestas a este tipo de preguntas lleven al grupo a ponerse de acuerdo en cuanto al compromiso con diversas acciones que remediarán los problemas que se identifican.

La formación de grupos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le ha prestado bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupar y se dejará el desarrollo intergrupar para la siguiente sección. En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los

miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

Los círculos de calidad

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y, por supuesto, de calidad.

2.14.5. Los objetivos educativos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo educativo es una situación deseada que las instituciones educativas intentan lograr, constituye una imagen que la institución pretende lograr en el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se plantea otro para ser alcanzado.

De esta manera, el objetivo es un enunciado que describe la salida o desempeño esperado de una persona, programa o sistema, se considera como el logro general o específico por alcanzar.

Rossi, E. (2006, p.60), señala que los objetivos educativos constituyen la formulación de los resultados que se aspira alcanzar en los estudiantes como consecuencia de su participación en el proceso enseñanza-aprendizaje. Están expresados en términos de comportamientos o capacidades que se prevé adquieran o desarrollen los alumnos en una determinada asignatura.

De esta manera, expresa las perspectivas o necesidades de realización de ciertos propósitos o intenciones. Es punto de referencia a lo que se desea alcanzar,

Los objetivos no constituyen un elemento independiente dentro del proceso educativo, sino que forman parte muy importante durante todo el proceso, ya

que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir las experiencias de aprendizaje, introduciendo modificaciones durante el desarrollo del proceso educativo.

Hidalgo, M. (1996, p.14), indica que un objetivo educacional es una expresión operacional que describe el resultado del aprendizaje a obtenerse dentro de un proceso educativo y en un tiempo determinado. Enfatiza la conducta esperada del alumno antes que la acción del docente o el contenido del área de estudio.

Características de los objetivos

Para Hidalgo, M. (1996, p.16), los objetivos presentan las siguientes características:

- Claridad: Deben estar expresados en lenguaje apropiado y entenderse con facilidad.
- Significatividad. Apuntar a un tema importante y ser apropiado para desarrollar habilidades y / o conductas,
- Verificabilidad. Estar expresados en términos de conductas observables, para ser desagregados.
- Flexibilidad (o diversificabilidad): Ser susceptibles de adecuarse y/o adaptarse a las características, necesidades e intereses de los alumnos y del ambiente socio - cultural.
- Articulación. Poder integrarse o asociarse con otros objetivos.
- Coherencia: Tener lógica y consistencia interna (que no sea contradictorio y que trate o apunte a un solo tema).
- Pertinencia: Responder al tema que apunta.

Importancia de los objetivos educacionales

Los objetivos educacionales dan a los directivos y a los demás miembros de la comunidad educativa importantes parámetros para la acción en la escuela:

- Describen los logros que se espera de los alumnos al término de una acción educativa.

- Hacen posible una adecuada selección y organización de los métodos, estrategias y experiencias de aprendizaje, así como materiales de enseñanza.
- Sirven de base para evaluar el rendimiento de los alumnos.
- Permiten comunicar al alumno, padres de familia y docentes los resultados que se desean obtener.
- Constituyen una guía para la toma de decisiones, en tanto la responsabilidad de los miembros de la comunidad educativa se enmarcan en el trabajo conjunto que lleven a la organización educativa al cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.14.6. Evaluación educativa

La evaluación es un proceso sistemático de recolección y análisis de la información, cuya finalidad es describir la realidad y emitir juicios de valor.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que afectan la vida de los otros. En tal sentido constituye un proceso reflexivo que asume una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen.

Desde esta perspectiva, la evaluación es el medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, el grado de avance con respecto a los mismos, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. De ahí que la información que resalta del proceso evaluativo sea la base para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orientan la evaluación de este nivel educativo.

Según Cano, Y. (1991, p.25), la evaluación es entendida como proceso que diseña, obtiene y proporciona continuamente información científicamente válida, confiable y útil para la toma de decisiones. Para garantizar la

renovación y perfeccionamiento permanente del sistema educativo y establecer un circuito informativo necesario al mismo

Propósitos de la evaluación

Para Cano, Y. (1991, p.20), los propósitos de la evaluación son diversos y varían en función de los niveles de decisión y de las circunstancias específicas que se dan dentro del sistema educativo. Sin embargo existen propósitos permanentes, comunes a toda evaluación.

Propósito diagnóstico: Consiste en obtener información científicamente válida y suficiente acerca de una realidad existente, sobre las causas que la generan y tipifican con el fin de poder operar eficazmente en el reajuste y perfeccionamiento de la acción y del sistema educativo.

Propósito autorregulador: Consiste en poner en acción el elemento dinámico y de autocontrol que garantice la eficacia y la calidad de las acciones, haciendo posible la toma de decisiones correctivas para el permanente reajuste y la retroalimentación de la acción educativa.

Propósito de pronóstico: Consiste en obtener información objetiva, útil y confiable sobre el comportamiento o característica presente o actual de un sujeto, elemento o sistema educativo, con el fin de predecir su comportamiento futuro.

Propósito motivador. Consiste en utilizar la información de la evaluación para motivar a los sujetos de la educación, educadores y educandos, quienes con el conocimiento de los logros alcanzados y de los no logrados aún, se incentivan y redoblan esfuerzos ratificando los logros obtenidos o persiguiendo nuevamente y con más entusiasmo los objetivos no alcanzados.

La información brindada por la evaluación propicia una acción racional y realizada con menos esfuerzo, ya que se conoce con claridad aquello que es

necesario perseguir para lograr, así como aquello que ya ha sido logrado y que puede ayudarnos en la consecución de lo no alcanzado aún.

2.15. Satisfacción educativa

Según el diccionario de la enciclopedia libre Wikipedia, la satisfacción es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

Satisfacción, en su ámbito más general, es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroinformación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito. Esta dinámica contribuye a sostener un estado de ánimo armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental. La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neuro transmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

Thompson, 1. (2005, p. 3) señala que, en la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes, y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla,

cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Tal como lo define la Norma ISO 9000 (2000), Satisfacción al Cliente es la percepción que tiene éste del grado en que se le han cumplido sus requisitos; de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas (Gerson, 1998).

La satisfacción es una de las dimensiones de la calidad más aceptada en el ambiente de gestión de la calidad (Gerson, 1998; Hayes, 2002; Vavra, 2002); en unos casos, se refiere a las necesidades que, en cuanto a personas, experimenta el personal de la organización; en otros, a la adecuada respuesta de las expectativas, intereses, necesidades y demandas de los destinatarios (Gento y Vivas, 2003); en palabras de Thompson (2006), no es más que el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

2.15.1. Satisfacción de los clientes internos

Para Padrón (1995, p.4), la satisfacción personal y profesional está estrechamente relacionada con la salud mental y el equilibrio emocional. En el caso del profesorado, la satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional. La personalidad no es un "ente" abstracto sino que se hace presente y se realiza en la interacción con el medio. En estas relaciones cada persona va a adquirir su propio ajuste o adaptación, tanto personal como social.

Para este mismo autor, la satisfacción puede entenderse desde dos perspectivas.

- Perspectiva personal. En este sentido, la satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo, cuando se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto, a la vez que se hace extensivo de forma genérica a las distintas facetas de la persona.
- Perspectiva profesional. Desde este enfoque van a ser las relaciones personales, tanto en el centro del trabajo como en el entorno, las que determinen la satisfacción/insatisfacción del individuo.

Por tanto, la satisfacción no es solo expresión de una vivencia subjetiva. El trabajador, al vivir la experiencia de autoeficacia personal, se siente profesionalmente satisfecho.

Gordillo (1988, p.260) realizó una revisión del término satisfacción por diversos autores. La ambivalencia del concepto 'satisfacción' se manifiesta en una diversidad de usos:

- Como estado emocional.
- Como actitud.
- Como motivación.
- Como rasgo de la personalidad.

Para Gonzales Tirados (1991), el concepto de satisfacción aparece ligado al clima de una institución, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y, sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima organizativo que percibe constituyen la base de su satisfacción profesional. No es, pues, a través del mundo de la fría racionalidad como se

puede conocer y penetrar en el ámbito de la satisfacción en el trabajo de los enseñantes.

2.15.2. Satisfacción del cliente externo

Aun cuando existe un debate concerniente a la exclusividad de tratar al estudiante como cliente principal en los procesos educativos, la mayoría de los autores coincide en que deben determinarse sus expectativas y necesidades. Las instituciones de educación básica regular, como cualquier otra organización de servicio, ha de estar orientada a mantener y mejorar continuamente la satisfacción de los servicios a los clientes (usuarios), contribuyendo a la mejora de los sistemas educativos, a la evolución de las instituciones educativas en sus procesos y, en general, para hacer posible su progreso.

La satisfacción del cliente externo, en este caso el alumnado a quien va dirigido el servicio educativo, es uno de los aspectos más importantes para prestar servicios de buena calidad. Pero, ¿de qué factores depende la satisfacción del alumnado o de la comunidad educativa? Este hecho resulta trascendente, ya que de ello depende la buena marcha de la institución educativa.

Muchas veces, las organizaciones educativas creen que conocen los requerimientos de los estudiantes, al efectuar encuestas que en esencia sólo miden qué tan bien operan sus sistemas, o sea la calidad de servicio (Díaz, 2003; Mejías, 2005). Este enfoque no sería el adecuado para los fines de establecer un sistema de gestión de la calidad, debido a que la esencia es averiguar lo que desean los estudiantes y no que tan eficiente es la calidad del servicio; aun cuando la literatura recoge que la satisfacción del cliente está relacionada significativamente con la calidad de servicio (Llores, 1996; Mellas, 2005; Mejías, Cobo y Maneiro, 2005, 2006).

Hay que tomar en cuenta que de la calidad educativa que brinden las instituciones educativas de los diferentes niveles educativos, depende en gran medida el progreso del país, y la satisfacción de los estudiantes es un indicador de la valoración de la calidad de la institución educativa. Los estudiantes, y en su defecto quienes lo representan, "se están convirtiendo en referencia fundamental a la hora de establecer lo que tiene calidad y lo que no la tiene" (Gento y Vivas, 2003).

La razón de medir la satisfacción de los estudiantes, radica en el hecho de que son ellos el factor principal y garantía de la existencia y mantenimiento de las organizaciones educativas. Los estudiantes son los destinatarios de la educación, son ellos los que mejor pueden valorarla y, aunque tienen una visión parcial, su opinión proporciona un referente que debe tomarse en cuenta (Gento y Vivas, 2003). Medir la satisfacción del cliente tiene sentido siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación; es por ello que si se mide la satisfacción de los estudiantes de una manera consistente, permanente y adecuada, orientaría a la toma de decisiones correctas y así se podrían aprovechar las oportunidades de mejora.

2.15.3. Beneficios de la satisfacción del cliente

Según expresa Thompson, 1. (2005:3), si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
- Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).
- Una determinada participación en el mercado,

2.15.4. Elementos que conforman la satisfacción del cliente

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

El rendimiento percibido:

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las expectativas

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los niveles de satisfacción

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

2.16. Imagen institucional

La imagen es uno de los factores de mayor relevancia en la sociedad actual; ella por sí sola configura [a actitud que se genera en el entorno sobre los productos, marcas, servicios en el mercado e incluso sobre las personas, entidades y comunidades.

Ríos Q., M. (2007, p.2), manifiesta que la imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos servicios, marcas, empresas o instituciones. La imagen es una representación mental y virtual. Es una toma de posición emotiva. Puede haber casos en que una razón lógica y material haya articulado una imagen positiva o negativa, pero esta razón se transforma en todos los casos en creencias y asociaciones; y la imagen configurada es siempre un hecho emocional.

Todo lo actuado por un individuo u organización articula, poco a poco, la imagen. Cualquier acto de comunicación construye la imagen por sumatoria de hechos percibidos. La imagen de la marca debe articularse para que ésta denote y connote la imagen que se desea. Para este fin se deben usarlos atributos necesarios.

La imagen es uno de los factores de mayor peso de la actitud final hacia un producto y, a veces, la imagen por sí sola configura la actitud. En otros casos es un componente de la configuración de la actitud final. En algunos productos, donde las diferencias con sus competidores no son apreciables a simple vista por el consumidor, la imagen es casi el único factor que influye en la toma de una actitud. En el caso de empresas, la imagen desempeña un papel muy importante, ya que las mismas son juzgadas por la imagen, porque el contacto con ellas es solo a través de los productos. Algo similar ocurre con los personajes notorios que no se conocen personalmente. Todos tienen opiniones formadas sobre políticos, artistas, deportistas y cualquier otra

persona que haya trascendido el ámbito cotidiano sin haber tratado jamás con ella. Sin embargo, se emiten juicios de valor sobre aspectos personales de ellos expresando solamente la imagen que tienen de los mismos.

Los hechos de comunicación tienen tres orígenes básicos: un agente físico, real, palpable, que comunica por sus componentes formales, una acción de comunicación planificada que transmite conceptos y tercero, un área valorativa. Por eso se dice que toda imagen se genera a partir de tres componentes: los físicos, los conceptuales y los valorativos. Esto lleva a definir una imagen física y una conceptual que, actuando juntas, generan la imagen personal, de producto, de marca, de empresa o institucional. Por eso cuando se quiere articular una imagen correctamente es necesario planificar, crear e implementar una imagen física y una imagen conceptual. El área valorativa de la imagen es una instancia propia de cada uno de los destinatarios de la comunicación.

2.16.1. La imagen física

La imagen física, también llamada imagen formal, es la que se articula en los públicos los objetos físicos, sean éstos comunicaciones directas o hechos comunicadores. La vestimenta de una persona, la forma del envase de un producto, el color o el estuche de un producto, y muchos hechos más, son entes generadores de imagen. El hecho físico es percibido de inmediato y en ese momento se transforma en un comunicador.

Todos los hechos y actos personales o empresariales generan elementos que contribuyen a articular la imagen. Estos hechos comunican y de esa comunicación se generan creencias y asociaciones que contribuyen a articular la imagen, por eso a la hora de planificar la construcción de la imagen física, estos hechos deben tenerse en cuenta

2.16.2. La imagen conceptual

Se denomina imagen conceptual la que articulan los hechos de comunicación que brindan al público conceptos acerca de las personas, la marca, la empresa, el servicio o la institución. Los hechos de comunicación tienen también un componente físico que genera imagen, pero más importante es el concepto que comunican, lo que propone el mensaje, ya que los hechos formales son olvidados y el concepto perdura como el fundamento de la comunicación.

La imagen conceptual no sólo se articula a partir de las comunicaciones directas. Como en el caso de la imagen física, la generan las comunicaciones directas, las planeadas como tales, y las indirectas, aquellos hechos que tienen una finalidad distinta de la de comunicar, y que, sin embargo, son comunicadores. Cualquier pieza publicitaria, cualquier acto promocional, o de merchandising o de relaciones públicas son ejemplos de comunicaciones directas. En cambio, la manera que responde un servicio técnico o el trato que se recibe de un empleado-favorable o adverso- de un minorista o el precio o la buena o mala distribución del producto son ejemplos de comunicaciones indirectas porque, aunque no son específicamente hechos de comunicación, son hechos que comunican.

2.16.3. Valoración de la imagen

Esta tercera esfera que compone la imagen refiere a la valoración que el individuo o la sociedad hacen, tanto de los aspectos físicos como de los conceptuales. Dicha valoración debe ser considerada como el factor motivacional de la conducta humana.

Es una valoración de uso, pues define la capacidad de un objeto (producto, servicio, empresa, institución) para proveer la satisfacción de determinadas necesidades, cualitativas y concretas.

Esta red de significaciones establece el modo de ver la realidad, el hombre, los hechos y las acciones. El componente valorativo nos permite introducir una dimensión crítica en la recepción pasiva de los mensajes. Detrás de lo aparente hay un inventario de sistema de connotación que define la naturaleza de lo percibido.

2.17. Definición de términos básicos

Comunidad educativa

Se refiere a la unión de personas con un fin común, en el marco de un proyecto educativo y que responden a las demandas de la sociedad, en un momento histórico determinado.

Comunicación

Es el grado en que se produce la transferencia de información entre los distintos sectores de una organización, lo cual va a determinar el grado de aceptación o rechazo de las propuestas, proyectos, normas de convivencia, etc.

Desarrollo institucional

Se define como el esfuerzo planificado que visualiza la institución con la finalidad de incrementar la efectividad y la salud de la organización.

Enseñanza

Constituye el modo de desarrollar una actividad con la que se transmite un saber, experiencia, procedimiento, habilidad, etc., cuyo propósito es tener como resultado que otro u otros aprendan lo que se ha comunicado.

Gestión

Capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos.

Imagen institucional

Percepción manifestada por la comunidad con respecto a la organización, servicio ofertado por la institución educativa.

Objetivos estratégicos

Se refiere a los marcos referenciales que la institución se traza como parte de su tarea educativa y marca el camino a seguir.

Planificación curricular

Se entiende como un proceso a través del cual se toman las decisiones respecto al qué, para qué, cómo, cuándo, dónde, en cuánto tiempo se pretende enseñar la materia

Recursos didácticos

Es todo instrumento que se vale de un canal o medio de comunicación para vehicular un mensaje educativo. Es decir, tiene la probabilidad de ser utilizado con potencialidad educativa.

Servicio educativo

Se refiere al conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos para satisfacer las necesidades de un cliente y que está en nuestra área de especialidad. Es decir, todo lo que sale de la institución educativa y que el alumno (cliente) recibe.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable I, II GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO GESTIÓN INSTITUCIONAL	<input type="checkbox"/> Contexto cognitivo	<input type="checkbox"/> Identificación y adquisición <input type="checkbox"/> Proceso de desarrollo <input type="checkbox"/> Estrategias de adquisición <input type="checkbox"/> Compartición y distribución <input type="checkbox"/> Espacios de interacción <input type="checkbox"/> Intercambio de experiencias <input type="checkbox"/> Empleo y uso del conocimiento <input type="checkbox"/> Conservación y retención <input type="checkbox"/> Medición y evaluación <input type="checkbox"/> Conocimiento de los objetivos <input type="checkbox"/> Participación y trabajo <input type="checkbox"/> Cohesión y coordinación <input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Participación y responsabilidad <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Comunicación entre los miembros <input type="checkbox"/> Solución de conflictos <input type="checkbox"/> Confianza y credibilidad
	<input type="checkbox"/> Transferencia del conocimiento	
	<input type="checkbox"/> Aprendizaje Organizacional	
	<input type="checkbox"/> Liderazgo Directivo	
	<input type="checkbox"/> Dinámica Organizacional	
	<input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales	

Variable III SERVICIO EDUCATIVO	<input type="checkbox"/> Desarrollo Institucional	<input type="checkbox"/> Eficacia en el logro de los objetivos <input type="checkbox"/> Retroalimentación y evaluación <input type="checkbox"/> Eficiencia en el uso de los recursos. <input type="checkbox"/> Mantenimiento e infraestructura <input type="checkbox"/> Normas de convivencia <input type="checkbox"/> Cumplimiento de las expectativas. <input type="checkbox"/> Motivación por aprender <input type="checkbox"/> Necesidades de servicios cubiertas. <input type="checkbox"/> Preocupación docente <input type="checkbox"/> Nivel de percepción de la comunidad <input type="checkbox"/> Participación en eventos <input type="checkbox"/> Reconocimiento de la comunidad. <input type="checkbox"/> Cobertura del alumnado.
	<input type="checkbox"/> Satisfacción Educativa	
	<input type="checkbox"/> Imagen Institucional	

3.2. Nivel de la investigación

Es principalmente básico, porque se trata de conocer la teoría que sustenta las variables de estudio. Asimismo, es una investigación de nivel aplicado, ya que se trata de optimizar, en base a los resultados, la calidad del servicio educativo.

3.3. Tipo de investigación

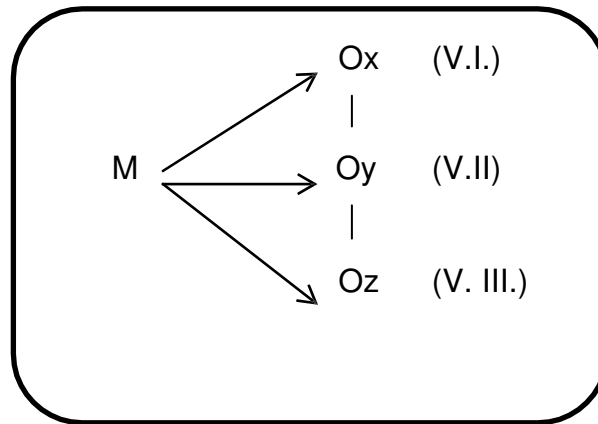
El tipo de investigación aplicado es el descriptivo correlacional, de corte transversal (transeccional):

Descriptivo: Porque buscó medir la variable de estudio, para describirlas en los términos deseados (Hernández, F. y Baptista (2006, p.326).

De corte transversal: Porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño aplicado ha sido el descriptivo — correlacional, de corte transversal, el cual se muestra en el siguiente diagrama



Denotación:

- M Muestra de Investigación
- Ox Variable I, II: Gestión del conocimiento
- Oy Variable LI : Gestión institucional
- Oz Variable III: Servicio educativo
- r Relación entre variables

3.5. Método de de la investigación

En lo referente a los métodos empleados, se priorizaron los siguientes:

Métodos empíricos: Dado que permitieron determinar las características fundamentales del objeto de estudio como resultado de un proceso de percepción directa de los sujetos de investigación y del problema. Los métodos empíricos aplicados fueron los siguientes:

- a. **Método de medición directa.-** Este método permitió obtener información cuantitativa respecto de las propiedades o indicadores de las variables planteadas.
- b. **El Método de observación científica.-** Mediante la percepción sensorial directa y programada de los entes y procesos, se pudo conocer información cualitativa de las variables.

Métodos lógicos: Son aquellos que permiten la obtención o producción del conocimiento. Se caracterizan por usar las funciones del pensamiento como la deducción, inducción, modelado, análisis y síntesis. (Gómez L., R. 2003, p.27).

Entre estos métodos, fueron aplicados los siguientes:

- a. **Hipotético-deductivo.-** Se aplicó este método toda vez que se propuso una hipótesis como consecuencia de las inferencias sobre el conjunto de datos empíricos disponibles cuya relación causa-efecto se indujo de ésta.
- b. **Inductivo:** Porque, partiendo de las evaluaciones muestrales, se establecieron generalizaciones para toda la muestra.

3.6. Población y muestra

Nuestra población comprende a todos los alumnos que se encuentren cursando el quinto año del Nivel Secundario en la Institución Educativa nacional San Felipe del distrito de Comas- 2012, durante el año 2012.

Tabla 1

Distribución poblacional de las Instituciones Educativas del distrito de Ate – 2013

N°	Instituciones	Total	
1	Edelmira del pando	228	34
2	Domingo Faustino Sarmiento	210	31
3	INEI – 46	240	35
TOTAL		678	100

Fuente: Departamento de estadística Ugel 06 – 2013

Muestra

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico, en la medida que la muestra constituye un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos Hernández S., R. (2006, p.241). El tamaño muestral fue fijado con un margen de error de 0,05 y un nivel de confianza de 0,95%. Utilizando la fórmula siguiente, donde el estimador es el porcentaje de elección de cada elemento.

$$n = \frac{z^2 x p x q x N}{E^2(N - 1) + z^2 x p x q}$$

Donde:

n =?

N = Población

Z = Nivel de confianza (95%→1,96)

E = Error permitido (5%)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)

q = Probabilidad de no ocurrencia (50%)

Cálculo de la muestra

$$N = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)(675)}{(0,050)^2(674) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

n = 245 (valor redondeado).

Tipo de muestreo

Después de calcular el tamaño de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, estratificado, proporcional. Estratificado, en la medida que la población está dividida en subgrupos, de acuerdo con el grado de estudios de procedencia, y proporcional, dado que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población de individuos de cada grado.

El cálculo del factor de proporción se trabajó de la siguiente manera:

$$f = \frac{n}{N}$$

Dónde:

f = factor de proporción

n = tamaño de la muestra (245)

N = tamaño de la población (678)

$$f = \frac{245}{678}$$

$$f = 70,3613$$

Estratificación de la muestra

Las características de la estratificación de la muestra se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 2*Estratificación de la muestra*

SUJETOS	POBLACIÓN	FACTOR	MUESTRA
Edelmira del pando	228	0,3613	82
Domingo Faustino Sarmiento	210	0,3613	76
INEI - 46	24	0,3613	87
TOTAL	678	0,3613	245

Descripción de la muestra

La muestra objeto de estudio en el presente trabajo de investigación presenta las características, que se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 3*Distribución de la muestra de alumnos por grado de estudios*

N°	Instituciones	Total	%
1	Edelmira del pando	82	34
2	Domingo Faustino Sarmiento	76	31
3	INEI - 46	87	35
TOTAL		245	100

Fuente: elaboración propia

CAPITULO IV

TRABAJO DE CAMPO

Las técnicas e instrumentos que se han utilizado en el presente trabajo para la recolección de la información, se han desarrollado de acuerdo con las características y necesidades de cada variable. Así tenemos:

4.1. Instrumentos de la investigación

Para el siguiente estudio, se elaboraron los siguientes instrumentos que nos permitieron recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes.

4.1.1. Encuesta para medir la variable gestión del conocimiento

Para medir la variable (gestión del conocimiento), se elaboró una encuesta dirigida a los docentes, directivos y alumnos, la cual presenta las siguientes características:

Objetivo:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo perciben la gestión del conocimiento, los docentes, directivos y alumnos de las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013.

Carácter de aplicación:

La encuesta sobre la gestión del conocimiento es de carácter anónimo, por lo cual se pide a los encuestados responder con sinceridad.

Descripción:

La prueba consta de treinta ítems, cada uno de los cuales tiene cinco posibilidades de respuesta. Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4), Siempre (5). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Estructura:

Las dimensiones que evalúa la encuesta sobre gestión del conocimiento son las siguientes:

- a) Contexto cognitivo
- b) Transferencia del conocimiento
- c) Aprendizaje organizacional

Tabla 4

Tabla de especificaciones para la encuesta Gestión del conocimiento

Dimensiones	Estructura de la		Porcentaje
	Ítems	Total	
Contexto cognitivo	1, 2,3 4, 5,6, 7 8, 9, 10	10	33,33
Transferencia del conocimiento	11, 16,12, 13, 17, 18 ,14 ,15, 19 ,20	10	33,33
Aprendizaje organizacional	21, 26,22, 23, 27, 28,24, 25, 29, 30	10	33,33
Total ítems		30	100

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Encuesta para medir la gestión institucional

Para medir la variable (gestión institucional), se elaboró una encuesta dirigida a los directivos, docentes y alumnos, la cual presenta las siguientes características:

Objetivo:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo perciben la gestión institucional, los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Carácter de aplicación;

La encuesta sobre la gestión institucional es de carácter anónimo, por lo cual se pide a los encuestados responder con sinceridad.

Descripción:

La prueba consta de treinta ítems, cada uno de los cuales tiene cinco posibilidades de respuesta. Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4), Siempre (5). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Estructura:

Las dimensiones que evalúa la encuesta sobre gestión institucional son las siguientes:

- d) Liderazgo directivo
- e) Dinámica organizacional
- f) Relaciones interpersonales

Tabla 5*Tabla de especificaciones para la encuesta Gestión institucional*

Dimensiones	Estructura de la encuesta		Porcentaje
	Ítems	Total	
Liderazgo directivo	1,2,3, 4, 5, 6, 7,9, 10, 8,	10	33,33
Dinámica organizacional	11,12, 17,13, 14,15, 16, 17, 18 , 19 ,20	10	33,33
Relaciones interpersonales	21,22, 23, 24, 25, 26, 27,28, 29, 30	10	33,33
Total ítems		30	100

Fuente: Elaboración uno mismo.

4.1.3. Encuesta para medir el servicio educativo

Para medir la variable (Servicio Educativo), se elaboró una encuesta dirigida a los directivos, docentes y alumnos, la cual presenta las siguientes características:

Objetivo:

La presente encuesta es parte de un proceso de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la calidad del servicio educativo en los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013.

Carácter de aplicación:

La encuesta sobre el servicio educativo es de carácter anónimo, por lo cual se pide a los encuestados responder con sinceridad.

Descripción:

La prueba consta de 30 Ítems, cada uno de los cuales tiene cinco posibilidades de respuesta. Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi

siempre (4), Siempre (5). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Estructura:

Las dimensiones que evalúa la encuesta sobre servicio educativo son las siguientes:

- a) Desarrollo institucional.
- b) Satisfacción educativa.
- c) Imagen institucional.

Tabla 6

Tabla de especificaciones para la encuesta sobre Servicio Educativo

DIMENSIONES	ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA		PORCENTAJE
	ITEMS	TOTAL	
Desarrollo Institucional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10	33,33
Satisfacción educativa	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	10	33,33
Imagen institucional	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	10	33,33
TOTAL ITEMS		30	100

Fuente: Elaboración uno mismo.

4.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

4.2.1. Validación de los instrumentos

Asumiendo la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para lo cual fueron contruidos. Por lo cual, este procedimiento se realizó a través de la evaluación de juicio de expertos (5), para lo cual recurrimos a la opinión de

docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de las universidades de Lima Metropolitana. Los cuales determinaron la adecuación muestra' de los ítems de los instrumentos.

A ellos se les entregó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron: la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran en el cuadro N° 7.

Tabla 7

Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos

EXPERTOS	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		GESTIÓN INSTITUCIONAL		SERVICIO EDUCATIVO	
	Pje	%	Pje	%	Pje	
3. Dr. Flores Rosas, Rubén	810	90	810	90	810	90
5. Dr. Meza Minanya,	720	80	855	95	855	95
5. Dr. Montalvo Fritas, Willner	855	95	720	80	810	90
5. Dra. Narváez Aranibar, Teresa,	810	90	855	95	855	95
5. Dr. Nicomedes Teodoro	855	95	810	90	720	80
PROMEDIO DE VALORACIÓN	4050	90	4050	90	4050	90

Fuente: Instrumentos de opinión de expertos.

Elaboración: uno mismo.

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto a nivel de Gestión del conocimiento, gestión institucional como de Servicio Educativo para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro,

Tabla 8*Valores de los niveles de validez*

EXPERTOS	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		GESTIÓN INSTITUCIONAL		SERVICIO EDUCATIVO	
	Pje	%	Pje	%	Pje	
3. Dr. Flores Rosas, Rubén	810	90	810	90	810	90
5. Dr. Meza Minanya,	720	80	855	95	855	95
5. Dr. Montalvo Fritas, Willner	855	95	720	80	810	90
5. Dra. Narváez Aranibar, Teresa,	810	90	855	95	855	95
5. Dr. Nicomedes Teodoro	855	95	810	90	720	80
PROMEDIO DE VALORACIÓN	4050	90	4050	90	4050	90

Fuente: Cabanillas A., G. (2004, p.76). Tesis "Influencia de la enseñanza directa en el mejoramiento de la comprensión lectora de los estudiantes de Ciencias de la Educación. UNSCH

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde la encuesta sobre Gestión del conocimiento obtuvo un valor de 90%, gestión institucional obtuvo un valor de 90% y la encuesta sobre Servicio Educativo obtuvo el valor de 90%, podemos deducir que ambos instrumentos tienen una excelente validez.

4.2.2. Confiabilidad de los instrumentos

Para lo cual se siguieron los siguientes pasos.

- a. Para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos sobre Gestión del conocimiento, gestión institucional y Servicio Educativo, primero se determinó una muestra piloto de veinte estudiantes. Posteriormente se aplicó ambas encuestas, para determinar el grado de confiabilidad.
- b. Luego, se estimó el coeficiente de confiabilidad de las encuestas sobre gestión del conocimiento, gestión institucional y Servicio Educativo, por el MÉTODO DE CONSISTENCIA INTERNA, el cual

consiste en dividir el número de preguntas en dos mitades (pares e impares), en este caso la mitad se consideró quince preguntas.

- c. Posteriormente se suman los valores obtenidos, se halla la varianza total y se establece el nivel de confiabilidad existente. Para lo cual se utilizó el coeficiente de alfa de crombach (cc).

Así tenemos:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

K = Número de preguntas

Si² Varianza de cada pregunta

St² Varianza total

- c. De la observación de los valores obtenidos tenemos.

Tabla 9

Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna

ENCUESTA	CONFIABILIDAD
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,91
GESTIÓN INSTITUCIONAL	0,87
SERVICIO EDUCATIVO	0,92

Fuente: Anexos

Elaboración: Uno mismo

Los valores encontrados después de la aplicación de las encuestas a los grupos pilotos, tanto a nivel de la variable gestión del conocimiento, gestión institucional como de servicio educativo, para determinar el nivel de confiabilidad, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro.

Tabla10

Valores de los niveles de confiabilidad

VALORES	NIVEL DE CONFIABILIDAD
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Hernández S., R. y otros (2006). Metodología de la investigación científica. Edit. Mac Graw Hill. México. Cuarta edic. . Pags. 438 — 439.

Dado que en la aplicación de la encuesta sobre Gestión del conocimiento se obtuvo el valor de 0,91, gestión institucional obtuvo un valor de 0,87 y en la aplicación de la encuesta sobre el Servicio Educativo se obtuvo el valor de 0,92, podemos deducir que ambas encuestas tienen una excelente confiabilidad.

4.3. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- a. Cuestionario constituido por treinta ítems, dirigido a los directivos, docente estudiantes, para conocer las características de la variable (gestión del conocimiento).
- b. Cuestionario constituido por treinta ítems, dirigido a los directivos, docentes y estudiantes para conocer las características de la variable (gestión institucional),
- c. Cuestionario constituido por treinta ítems, dirigido a los directivos, docentes y estudiantes para conocer las características de la variable (servicio educativa)
- d. Fichas bibliográficas y de investigación, para recolectar información sobre los aspectos teóricos de la investigación.

- e. Fórmulas estadísticas, para el procesamiento estadístico de los datos en el muestreo, la prueba de hipótesis. (r de pearson), etc.

4.4. Tratamiento estadístico

En el presente estudio, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes de la gestión del conocimiento (contexto cognitivo, transferencia del conocimiento, aprendizaje organizacional), gestión institucional (liderazgo directivo, dinámica organizacional, relaciones interpersonales y el Servicio Educativo (Desarrollo institucional, imagen institucional, satisfacción educativa). en el nivel inferencia', se ha hecho uso de la estadística paramétrica y como tal se ha utilizado r^2 (r de Pearson), ya que se investiga la relación entre variables cuantitativas y en una escala escalar.

4.4.1. Nivel descriptivo

Niveles de la Gestión institucional.

Luego de la aplicación de las encuestas a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo, y cuyos resultados se presentan a continuación:

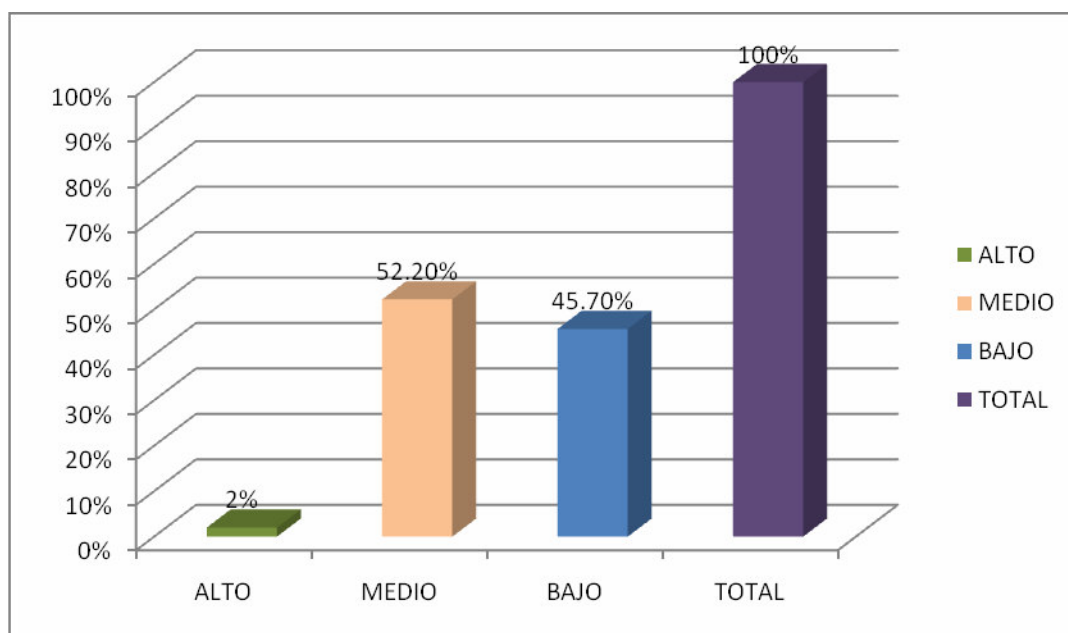
En el cuadro siguiente se puede observar los niveles en que se expresa la variable independiente gestión del conocimiento.

Tabla 11

Nivel de percepción de la gestión del conocimiento

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	5	2,0
MEDIO	128	52,2
BAJO	112	45,7
TOTAL	245	100

Figura 1



El cuadro N° 10 y el gráfico N° 1 nos indican que el 52,2% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la gestión del conocimiento, seguido por el 45,7% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo del 2% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la

media es 87,64 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel bajo.

A continuación identificaremos las dimensiones de la variable gestión del conocimiento (contexto cognitivo, transferencia del conocimiento, aprendizaje organizacional) en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013.

Para lo cual, se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener es diez puntos y el máximo, 50 puntos, para cada una de las dimensiones.

En tal sentido, en función de estos porcentajes (mínimo y máximo) fueron establecidos los intervalos para cada uno de los niveles respectivos:

ALTO	38	-	50
MEDIO	24	-	37
BAJO	10	-	23

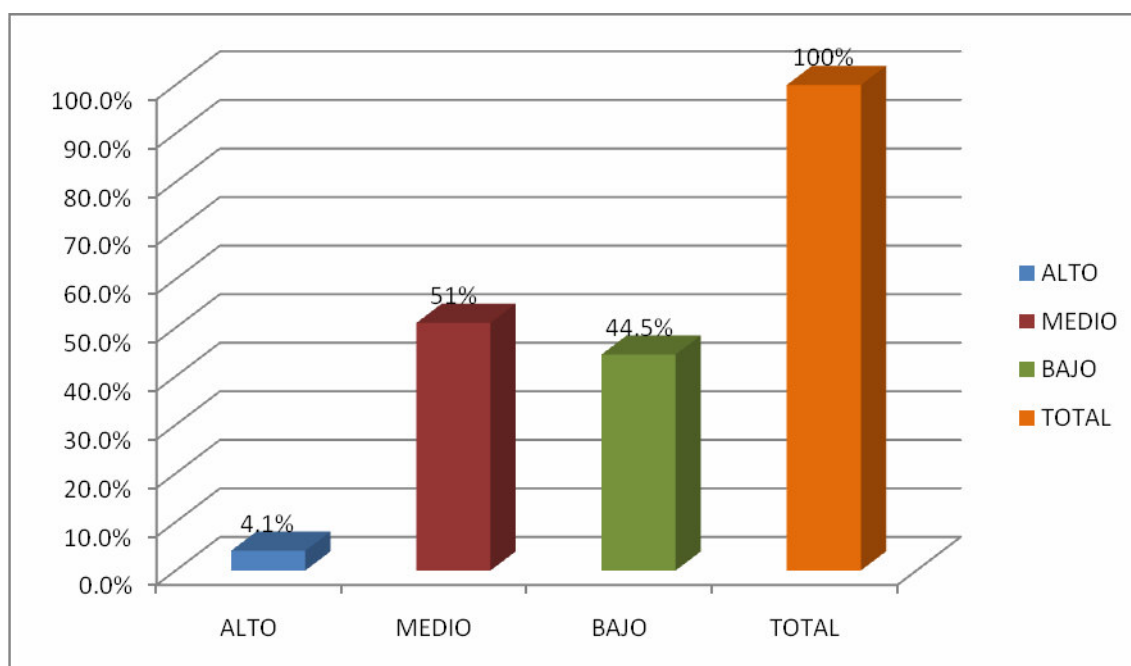
El contexto cognitivo, según el puntaje obtenido, se ubica en uno de los niveles establecidos. En el cuadro siguiente se puede observar los niveles en que se expresa el contexto cognitivo.

Tabla 12

Nivel de percepción del contexto cognitivo

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	10	4,1
MEDIO	126	51,4
BAJO	109	44,5
TOTAL	245	100

Figura 2



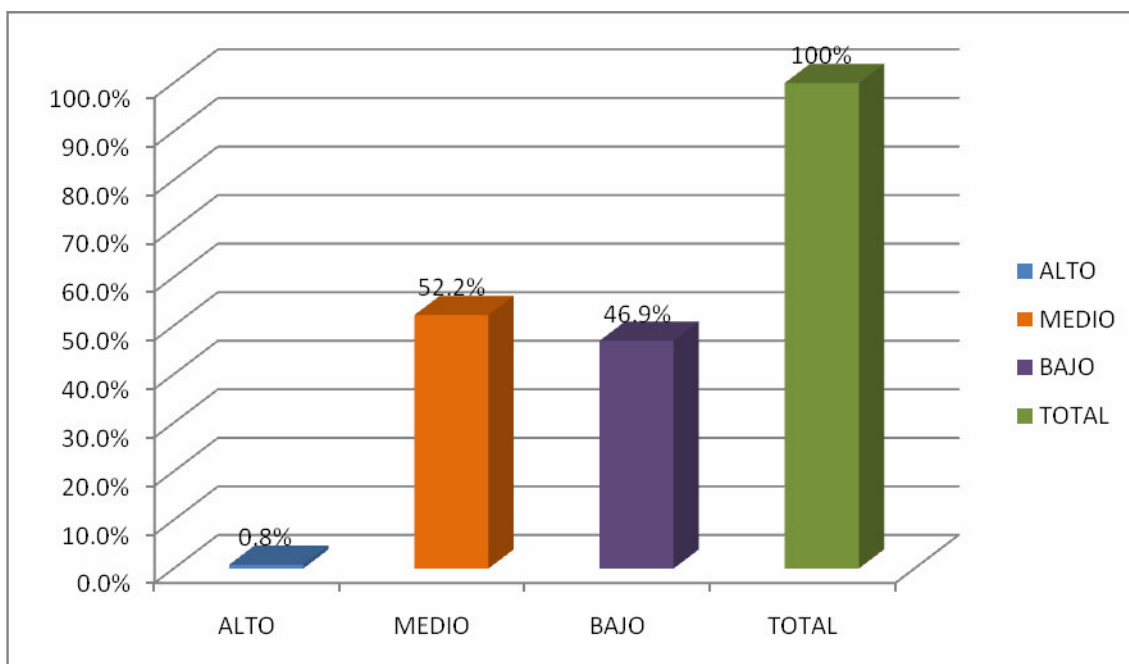
El cuadro N° 11 y el gráfico N° 2 nos indican que el 51,4% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el contexto cognitivo, seguido por el 44,5% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo un 4,1% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 37,14 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 13

Nivel de percepción de la transferencia del conocimiento

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	2	
MEDIO	128	52,2
BAJO	115	46,9
TOTAL	245	100

Figura 3



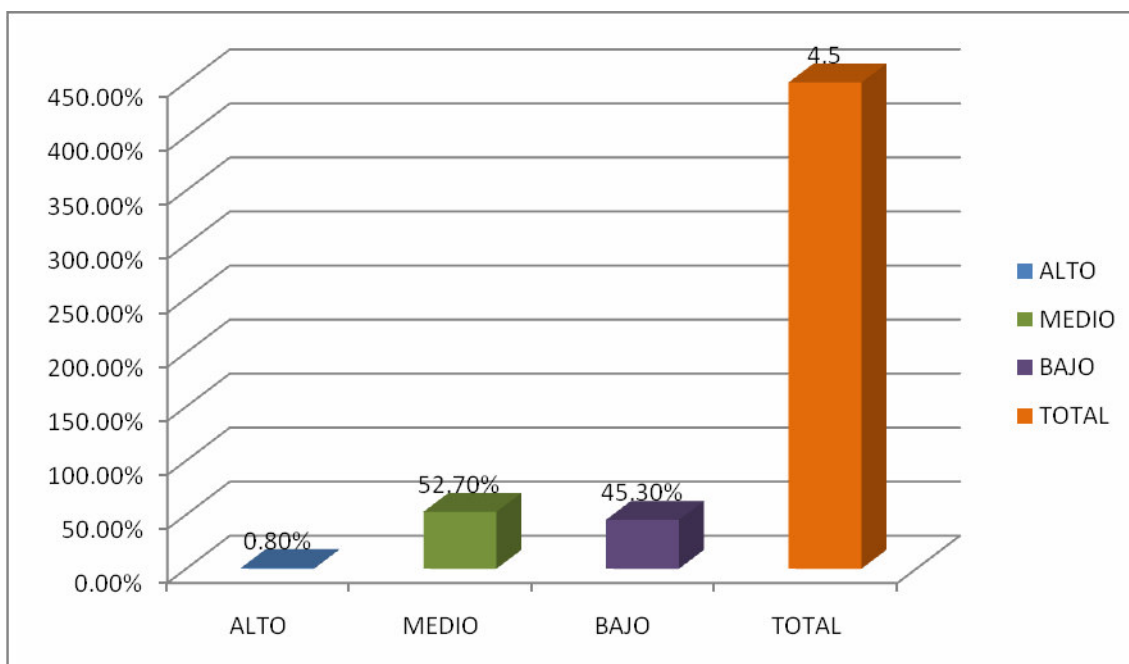
El cuadro N° 12 y el gráfico N° 3 nos indican que el 52,2% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la transferencia del conocimiento, seguido por el 46,9% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo el 0,8% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 36,76 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 14

Nivel de percepción del aprendizaje organizacional

RANGO	FRECUENCIA	% VALIDO
ALTO	5	2,0
MEDIO	129	52,7
BAJO	111	45,3
TOTAL	245	100

Figura 4



El cuadro N° 13 y el gráfico N° 4 nos indican que el 52,7% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el aprendizaje organizacional, seguido por el 45,3% que se ubica en el nivel bajo, observándose el 0,8% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 36,54 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Niveles de la gestión institucional

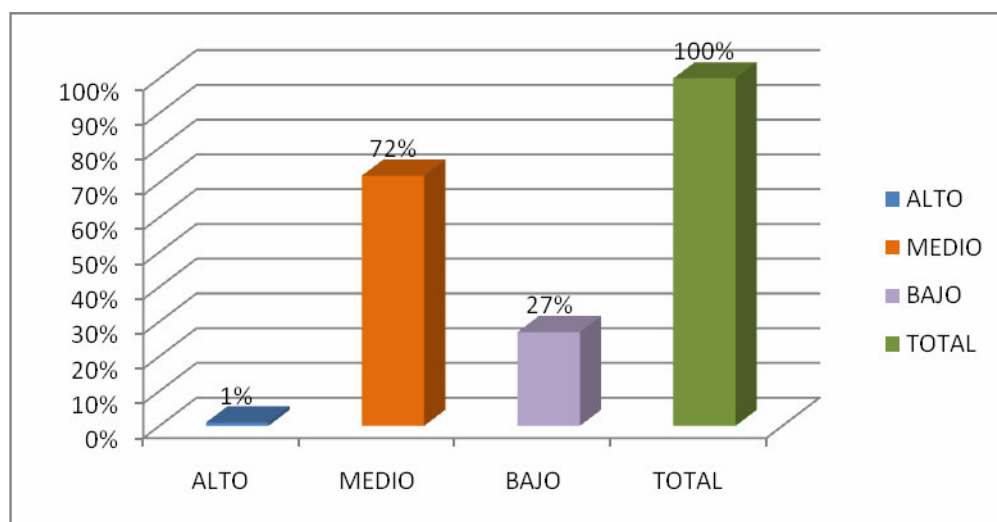
En el cuadro siguiente se puede observar los niveles en que se expresa la variable independiente gestión institucional.

Tabla 15

Nivel de percepción de la Gestión institucional

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	3	1
MEDIO	176	72,1
BAJO	66	27
TOTAL	245	100,0

Figura 5



El cuadro N' 10 y el gráfico N° 5 nos indican que el 72% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la gestión institucional, seguido por el 27% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo del 1% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 67,65 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

A continuación identificaremos las dimensiones de la variable Gestión institucional (liderazgo directivo, dinámica organizacional, relaciones interpersonales) en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Para lo cual, se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener es diez puntos y el máximo, 50 puntos, para cada una de las dimensiones.

En tal sentido, en función de estos porcentajes (mínimo y máximo) fueron establecidos los intervalos para cada uno de los niveles respectivos:

ALTO	38	—	50
MEDIO	24	—	37
BAJO	10	—	23

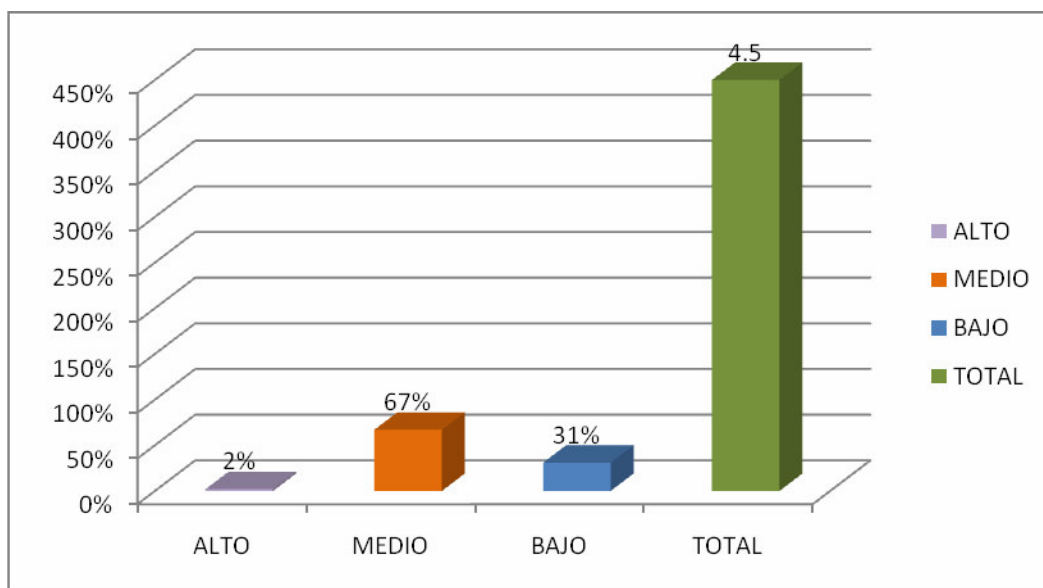
El liderazgo directivo, según el puntaje obtenido, se ubica en uno de los niveles establecidos. En el cuadro siguiente se puede observar los niveles en que se expresa la siguiente dimensión evaluada.

Tabla 16

Nivel de percepción del liderazgo directivo

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	6	2
MEDIO	164	67
BAJO	75	31
TOTAL	245	100,0

Figura N° 6



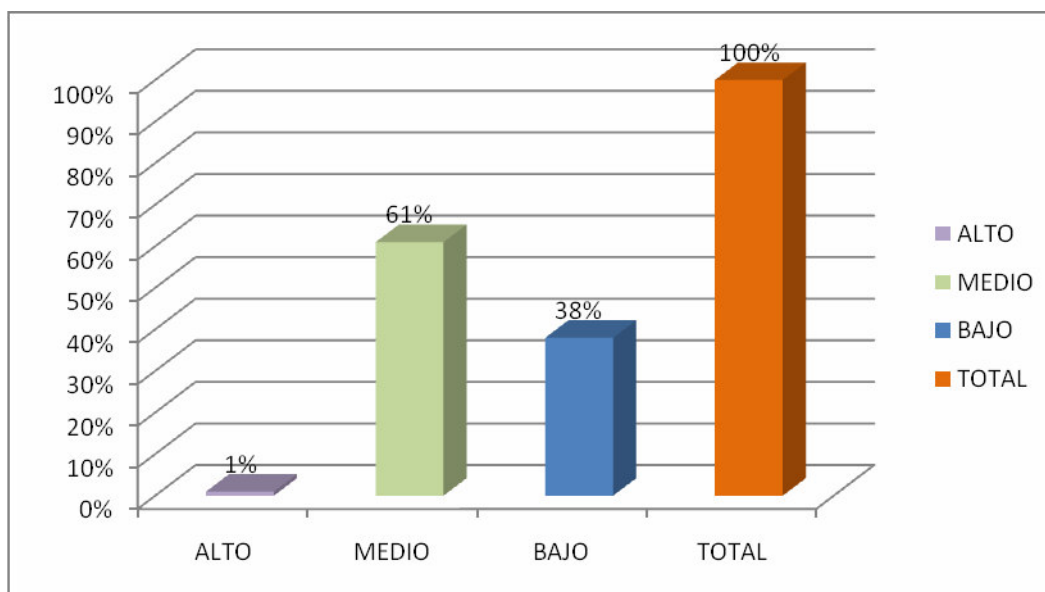
El cuadro N° 10 y el gráfico N° 6 nos indican que el 67% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo directivo, seguido por el 31% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo un 2% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 29,35 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 17

Nivel de percepción de la dinámica organizacional

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	3	1
MEDIO	149	61
BAJO	93	38
TOTAL	245	100

Figura 7



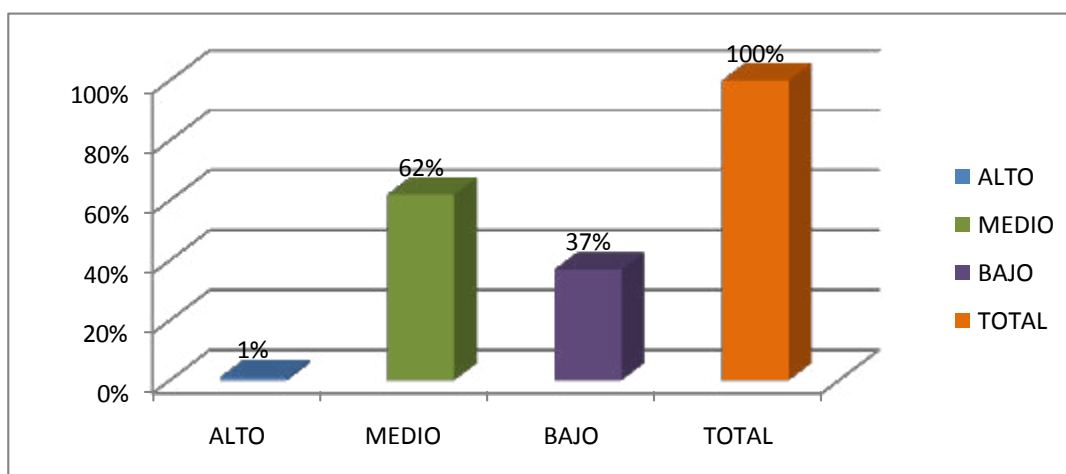
El cuadro N° 12 y el gráfico N° 3 nos indican que el 61% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la dinámica organizacional, seguido por el 38% que se ubica en el nivel bajo, observándose el 1% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 33,04 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 18

Nivel de percepción de las relaciones interpersonales

RANGO	FRECUENCIA	% VALIDO
ALTO	3	1
MEDIO	152	62
BAJO	90	37
TOTAL	245	100,0

Figura 8



El cuadro N° 13 y el gráfico N° 8 nos indican que el 62% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre las relaciones interpersonales, seguido por el 37% que se ubica en el nivel bajo, observándose el 1% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 31,84 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Niveles del Servicio Educativo

En cuanto a la percepción sobre el servicio educativo en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013; también se han considerado tres niveles: alto, medio y bajo.

Si consideramos el sistema de clasificación de la escala del Servicio Educativo, el puntaje mínimo es de treinta puntos y el máximo, de 150 puntos. En función de estos puntajes (mínimo y máximo), se han determinado los intervalos para cada uno de los niveles propuestos.

ALTO	110	— 150
MEDIO	70	— 110
BAJO	30	— 69

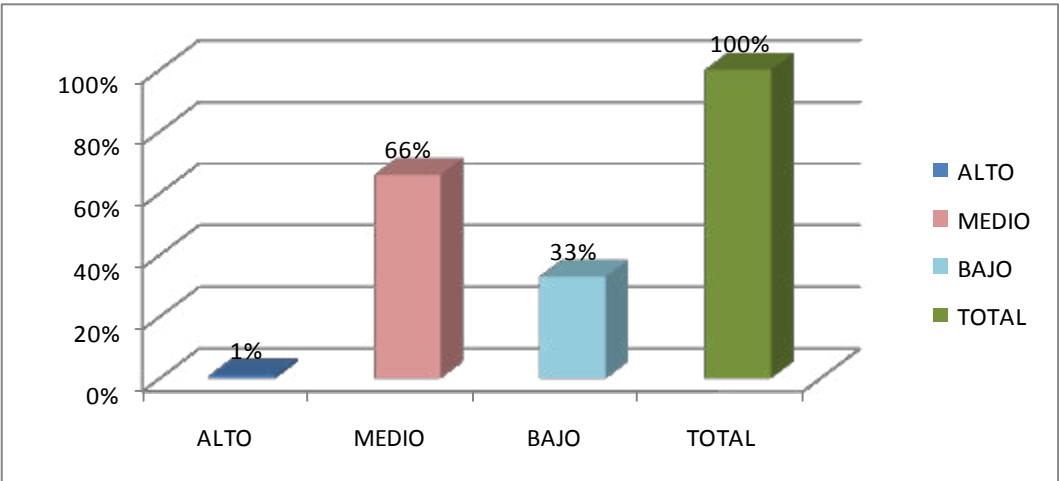
Los entrevistados, según sus puntajes, se ubicarán en uno de los niveles establecidos. Este sistema así determinado, en el presente estudio, corresponde a la evaluación general del Servicio Educativo.

En el cuadro siguiente se podrá observar los niveles predominantes de la Variable dependiente, según la evaluación que hace la muestra de entrevistados:

Tabla 19
Percepción del Servicio Educativo

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	2	1
MEDIO	162	66
BAJO	81	33
TOTAL	245	100

Figura 9



El cuadro N° 13 y el gráfico N° 5 nos indican que el 66% de los datos se ubica en el nivel medio, en lo que respecta a su percepción sobre el servicio educativo, seguido por el 33% de la muestra de estudio que se ubica en el

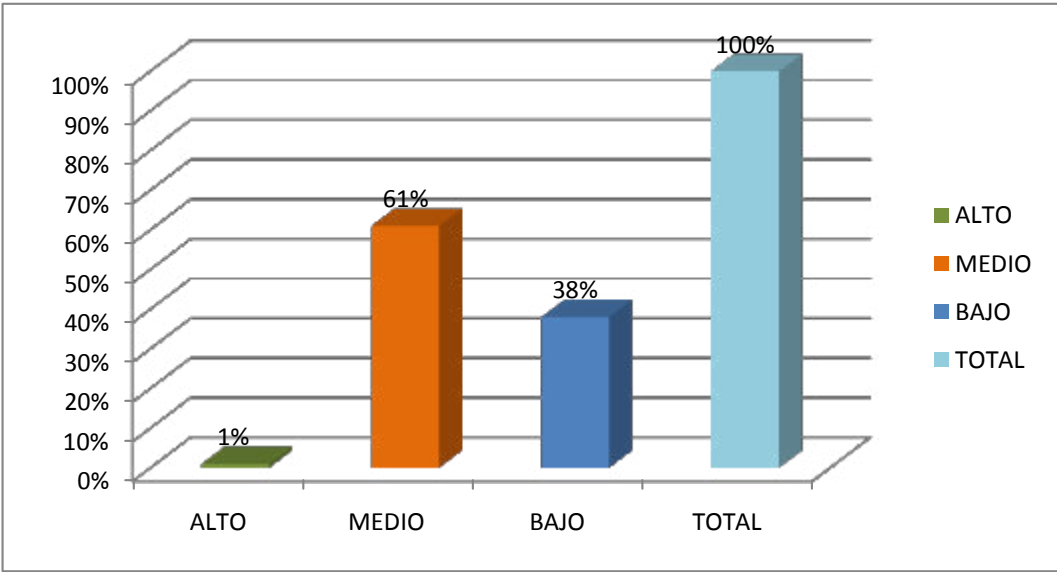
nivel bajo, observándose sólo el 1% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 97,31 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 20

Percepción del desarrollo institucional

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	3	1
MEDIO	150	61
BAJO	92	38
TOTAL	245	100

Figura 10



El cuadro N° 14 y el grafico N° 6 nos indican que el 61% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el desarrollo institucional, seguido por 38% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo el 1% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde

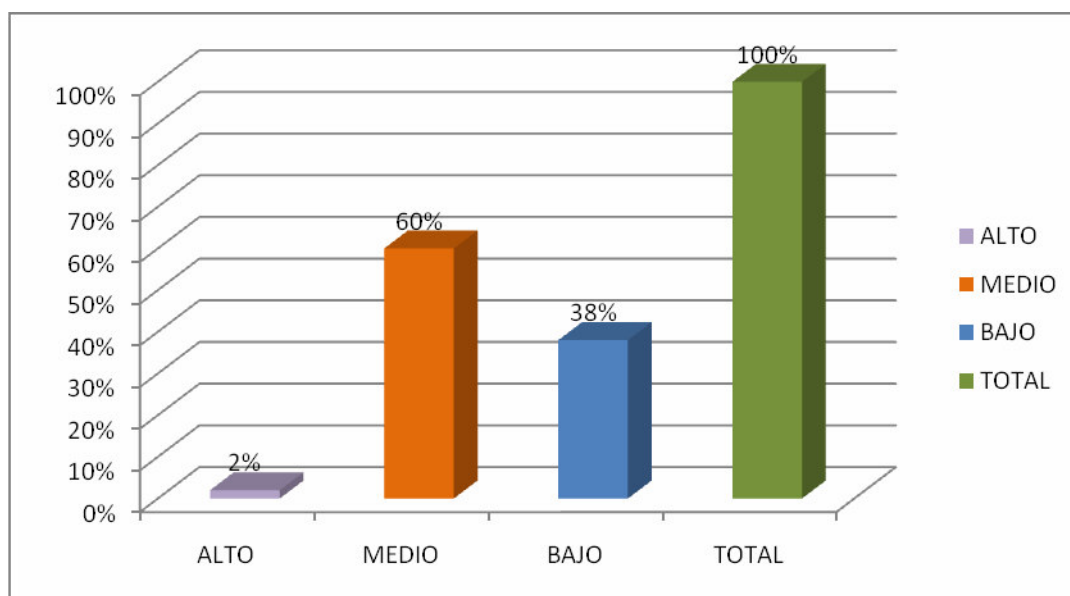
la media es 38,75 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel bajo.

Tabla 21

Percepción de la satisfacción educativa

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	4	2
MEDIO	147	60
BAJO	94	38
TOTAL	245	100

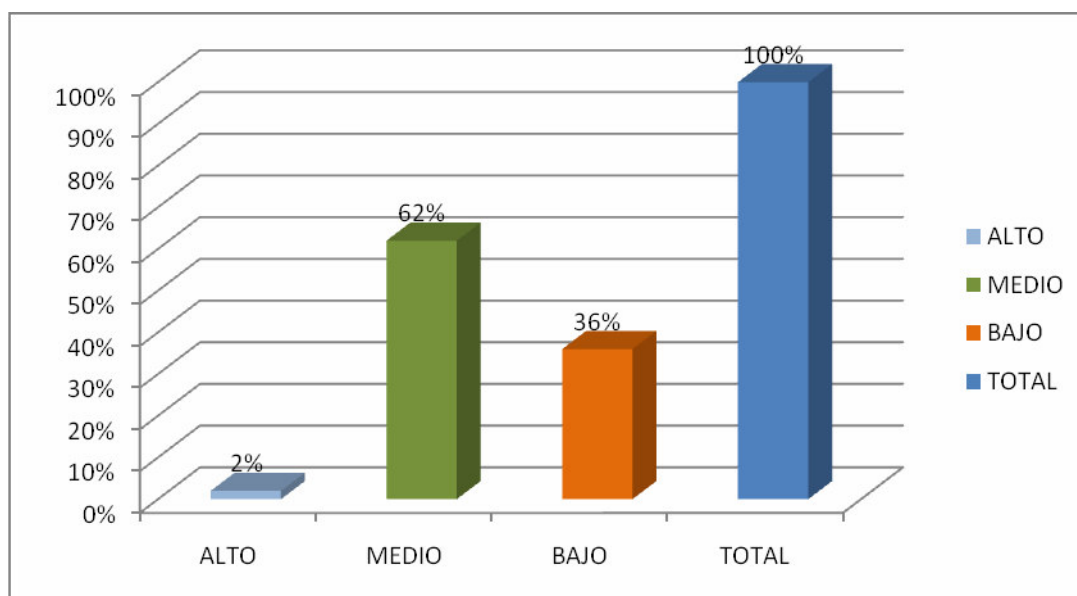
Figura 11



El cuadro N° 15 y el grafito N' 7 nos indican que el 60% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la satisfacción educativa, seguido por un 38% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel bajo, observándose un 2% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 37,92 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 22*Percepción de la Imagen institucional*

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	7	2
MEDIO	151	62
BAJO	87	36
TOTAL	245	100

Figura 12

El cuadro N° 16 y el gráfico N° 8 nos indican que el 62% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la imagen institucional, seguido por un 36% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel bajo, observándose un 2% que se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 38,6 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

4.4.2. Nivel inferencial

Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinará, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, tanto a nivel de los grupos de control y grupo experimental para ello utilizamos la prueba Kolmogorov Smirnov de bondad de ajuste. Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución, se determinará el uso de estadísticos paramétricos (r de Pearson) o no paramétricos (Chi cuadrado), Los pasos para desarrollar la prueba de normalidad son los siguientes:

Verificación de la hipótesis de trabajo

Paso 1:

Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

No existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos

Paso 2:

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3:

Escoger el valor estadístico de prueba

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov Smirnov.

Tabla 23

Determinación de la normalidad

		Gestión del conocimiento	Gestión institucional	Servicio educativo
N		245	245	245
Parámetros normales (a, b)	Media	87,6367	67,6548	97,3117
	Desviación típica	14,67163	12,68097	17,82218
Diferencias más extremas	Absoluta	,061	,167	,054
	Positiva	061	,167	,047
	Negativa	-,055	-,081	-,054
Z de Kolmogorov Smirnov		876	,956	,853
Sig. Asintót. (bilateral)		426	320	,461

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Paso 4:

Formulamos la regla de decisión

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Paso 5:

Toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0,426; 0.3208; 0, 461; entonces para valores Sig. < 0,05; Se cumple que; se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que; según los resultados obtenidos podemos afirmar que los datos de la muestra de estudio provienen de una distribución normal.

Por lo tanto, para el desarrollo de la prueba de hipótesis; se ha utilizado la prueba paramétrica coeficiente de correlación de Pearson a un nivel de significancia de 0,05.

Correlación de Pearson

En la presente investigación la contrastación de la hipótesis, se ha utilizado la prueba (r). Correlación de Pearson a un nivel de significación del 0,05, ya que se investiga la relación entre variables cuantitativas y en un nivel escalar.

Así en esta parte de nuestro estudio trataremos de valorar la situación entre dos variables cuantitativas estudiando el método conocido como correlación. Dicho cálculo es el primer paso para determinar la relación entre variables.

Tabla 24

Matriz de correlación de Pearson

VARIABLE III		VARIABLE I
		Gestión del conocimiento
DIMENSIONES DE LA VARIABLE III	Desarrollo institucional	0,52(*)
	Satisfacción educativa	0,64(*)
	Imagen institucional	0,54(*) ,
VARIABLE II		VARIABLE III
		Servicio educativo
DIMENSIONES DE LA VARIABLE II	Liderazgo educativo	0,56(*)
	Dinámica organizacional	0,60(*)
	Relaciones interpersonales	0,62(*)

Elaboración: Propia

El análisis de las interrelaciones a partir del coeficiente de correlación de Pearson, se realizó de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 25

Niveles de correlación

Coeficiente (r)	Grado de Interrelación
1.00	Perfecta Correlación
0.90 - 0.99	Muy Alta Correlación
0.70 - 0.89	Alta Correlación
0.40 - 0.69	Moderada Correlación
0.20 - 0.39	Baja Correlación
0.00 - 0,19	Nula Correlación

Fuente: Farro, 2004, pp. 109 Elaboración: propia

Contrastación de hipótesis

En el presente rubro se pone de manifiesto la relación existente entre las variables en estudio. Se presenta cada una de las hipótesis puestas a prueba, contrastándolas en el mismo orden que han sido formuladas, con el fin de facilitar la interpretación de los datos.

A verificación de la hipótesis general

Hipótesis general

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación significativa entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

En la presente investigación la contrastación de la hipótesis general está en función de la contrastación de las hipótesis específicas. Para tal efecto, se ha utilizado la prueba χ^2 de Pearson a un nivel de significación del 0,05.

Verificación de las hipótesis específicas

Hipótesis 1

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA _HIPÓTESIS NULA (H_0) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H_1):

Hipótesis Nula (H_0) .

No existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y la calidad del desarrollo institucional en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis Alternativa (H_1)

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y la calidad del desarrollo institucional en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa.

(α)

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r).

Coeficiente de correlación de pearson (r)

Así tenemos:

Tabla 26

Correlación de Peaeson I

(r) de PEARSON	Desarrollo institucional
Gestión del conocimiento	,52(*)

Dado que el valor de (r) encontrado es de 0,52, podemos deducir que existe una moderada correlación entre la gestión del conocimiento y la calidad del desarrollo institucional (52%).

Paso 4: formular la regla de decisión

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así tenemos que

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Quinto paso : toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de hipótesis tiene el valor de 0,00; entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre la gestión del conocimiento y la calidad del desarrollo institucional.

Hipótesis 2

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H_0) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y la calidad de la satisfacción educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y la calidad de la satisfacción educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Paso 2: seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa.

(α)

Para la presente investigación se ha determinado que:

$\alpha = 0.05$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r).

Coeficiente de correlación de pearson (r)

Así tenemos:

Tabla 27

Correlación de Pearson II

(r) de PEARSON	Satisfacción educativa
Gestión del conocimiento	64(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Dado que el valor de (r) encontrado es de 0,64, podemos deducir que existe una moderada correlación entre la gestión del conocimiento y la calidad de la satisfacción educativa (64%).

PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así tenemos que.

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Quinto paso: toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de hipótesis tiene el valor de 0,00; entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre la gestión del conocimiento y la calidad de la satisfacción educativa.

Hipótesis 3

Paso 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (HO) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H₁):

Hipótesis Nula (Ho):

No existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y la calidad de la imagen institucional en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis Alternativa (H₁):

Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y la calidad de la imagen institucional en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Paso 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa.

(α)

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

Paso 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r). Coeficiente de correlación de pearson (r)

Así tenemos:

Tabla 28

Correlación de Pearson III

(r) de PEARSON	Imagen institucional
Gestión del conocimiento	,54(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (r) encontrado es de 0,54, podemos deducir que existe una moderada correlación entre la gestión del conocimiento y la calidad de la imagen institucional (54%).

PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así tenemos que.

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se acepta la hipótesis nula

QUINTO PASO: TOMA DE DECISIÓN

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de hipótesis tiene el valor de 0,00; entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre la gestión del conocimiento y la calidad de la imagen institucional.

Hipótesis 4

Paso 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H₀) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H₁):

Hipótesis Nula (H₀) :

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis Alternativa (H₁):

Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Paso 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa.

(α)

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

Paso 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r).

Coeficiente de correlación de pearson (r)

Así tenemos:

Tabla 29

Correlación de Pearson IV

(r) de PEARSON	Servicio educativo
Liderazgo directivo	,56(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (r) encontrado es de 0,56, podemos deducir que existe una moderada correlación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo (56%).

PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así tenemos que

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Quinto paso: Toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de hipótesis tiene el valor de 0,00; entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre el liderazgo directivo y la calidad, del servicio educativo,

Hipótesis 5

Paso 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H_0) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA- (H_1) :

Hipótesis Nula (H_0) :

No existe relación significativa entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe una relación significativa entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Paso 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo 1, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa.

(α)

Para la presente investigación se ha determinado que:

$\alpha = 0.05$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r).

Coeficiente de correlación de pearson (r)

Así tenemos:

Tabla 30

Correlación de Pearson V

(r) de PEARSON	Servicio educativo
Dinámica organizacional	,60(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (r) encontrado es de 0,60, podemos deducir que existe una moderada correlación entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo (60%).

Paso 4: Formular la regla de decisión

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así tenemos que

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se acepta la hipótesis nula

QUINTO PASO: TOMA DE DECISIÓN

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de hipótesis tiene el valor de 0,00; entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo.

Hipótesis 6

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H_0) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H_1):

Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013

Paso 2: seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa.

(α)

Para la presente investigación se ha determinado que:

$\alpha = 0.05$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r).
Coeficiente de correlación de pearson (r)

Así tenemos:

Tabla 31

Correlación de Pearson VI

(r) de PEARSON	Servicio educativo
Relaciones interpersonales	,62(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (r) encontrado es de 0,62, podemos deducir que existe una moderada correlación entre las relaciones interpersonales y la calidad del servicio educativo (62%).

Paso 4: formular la regla de decisión

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así tenemos que

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Quinto paso: toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de hipótesis tiene el valor de 0,00; entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre las relaciones interpersonales y la calidad del servicio educativo.

4.5. Discusión de resultados

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue conocer la gestión del conocimiento, gestión institucional y el Servicio Educativo, estableciendo la relación entre dichas variables.

Las puntuaciones logradas a nivel de la variable independiente gestión del conocimiento se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 52,2%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 9). Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Kereki, I. (2003), en su tesis para optar el grado de doctor en ingeniería informática, titulada Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable independiente gestión del conocimiento (contexto cognitivo) se han ubicado predominantemente en un nivel alto en un 51,4%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 10). Aspecto que concuerda con la investigación realizada por Kereki, I. (2003), en su tesis para optar el grado de doctor en ingeniería informática, titulada Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable independiente Gestión del conocimiento (transferencia del conocimiento) se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 52,2%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 11). Hecho que coincide con Kereki, I. (2003), en su tesis para optar el grado de doctor en ingeniería informática, titulada Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable independiente Gestión del conocimiento (aprendizaje organizacional) se han ubicado predominantemente en un nivel alto en un 52,7%, lo cual queda confirmado a nivel de los estudiantes encuestados (cuadro 12). Hecho que coincide con la investigación realizada por: Kereki, 1. (2003), en su tesis para optar el grado de doctor en ingeniería informática, titulada Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento.

Las puntuaciones logradas a nivel de la variable independiente gestión institucional se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 72,1%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 9). Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Guillén, N. (2006), en su tesis Relación entre los niveles de Gestión Institucional y Calidad de los Servicios Educativos en los Centros Escolares Nacionales de Villa El Salvador— Lima.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable independiente gestión institucional (liderazgo directivo) se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 67%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 10). Aspecto que concuerda con la investigación realizada por Guillén, N. (2006), en su tesis Relación entre los niveles de Gestión Institucional y Calidad de los Servicios Educativos en los Centros Escolares Nacionales de Villa El Salvador— Lima.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable independiente Gestión institucional (dinámica organizacional) se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 61%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 11). Hecho que coincide con Margarita, M. (2006), en su ensayo sobre Gestión Educativa para mejorar la Calidad Educativa

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable independiente Gestión institucional (relaciones interpersonales) se han ubicado predominantemente en un nivel alto en un 62%, lo cual queda confirmado a nivel de los estudiantes encuestados (cuadro 12). Hecho que coincide con la investigación realizada por: Margarita, M. (2006), en su ensayo sobre Gestión Educativa para ,mejorar la Calidad Educativa

Las puntuaciones logradas sobre la percepción del Servicio Educativo se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 66%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadros 13). Aspectos que concuerdan con Panta, J. (2009), en su tesis para optar el grado académico de doctor en ciencias de la educación, titulada la gestión pedagógica y calidad del servicio educativo.

A nivel de las dimensiones del servicio educativo (desarrollo institucional, satisfacción educativa e imagen institucional), las puntuaciones logradas se han ubicado predominantemente en un nivel medio a nivel de los estudiantes encuestados (cuadros 14, 15, 16). Aspecto que es corroborado por Panta, J. (2009), en su tesis para optar el grado académico de doctor en ciencias de la educación, titulada la gestión pedagógica y calidad del servicio educativo

CONCLUSIONES

- 1) Al efectuar la correlación entre gestión del conocimiento y desarrollo institucional, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en los cuadros 24, 26, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 52%.
- 2) Al efectuar la correlación entre gestión del conocimiento satisfacción educativa, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 19, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 64%,
- 3) Al efectuar la correlación entre gestión del conocimiento e imagen institucional, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 21, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 54%.
- 4) Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y servicio educativo, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 21, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 56%.
- 5) Al efectuar la correlación entre dinámica organizacional y servicio educativo, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 21, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 60%.
- 6) Al efectuar la correlación entre relaciones interpersonales y servicio educativo, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 21, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 62%.

RECOMENDACIONES

Primera.

La gestión institucional es fundamental si los gestores de las IE desean cumplir las exigencias de una cultura de la calidad, es necesario que todas las IE del Perú tengan un plan de desarrollo institucional validado por expertos que les permitan lograr sus objetivos estratégicos.

Segunda.

Las IE de calidad cuentan con directivos que poseen un liderazgo proactivo y asertivo que les permite involucrar a todos los integrantes de su comunidad académica en el logro de los objetivos propuestos, es fundamental la adquisición de estas competencias blandas.

Tercera.

El poseer un sistema de gestión del conocimiento es una ventaja competitiva para cualquier institución, las instituciones educativas no pueden ser la excepción, por ende es necesario desarrollar una política de masificación de la gestión del conocimiento que permita que todas las instituciones educativas del Perú sean capaces de estar interconectadas y contribuyan a la generación de conocimiento significativo.

Cuarta.

En relación con la recomendación anterior las Facultades de Educación deben incluir en su malla curricular asignaturas de gestión del conocimiento y habilidades blandas, de esta forma contribuirán a la formación de futuros directores líderes y con competencias blandas.

REFERENCIAS

Ander Egg, E. (1995). Introducción a la planificación. Buenos aires. Argentina.

Ander Egg, E. (1989). Hacia una pedagogía autogestionaria. Buenos aires. Argentina.

Aguado, L. (1999). Aprendizaje y memoria. Barcelona.

Araya, L. (2007). Teoría Administrativa. Escuela de las relaciones humanas. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile.

Caballero, K. (2002). El concepto de satisfacción del trabajo y su proyección en la enseñanza. Universidad de Granada.

Cabezas, D. (1985). Relaciones interpersonales, en Revista Pedagogía. Centro Gráfico Jotas (Lima; Perú).

Cano de Canales, Y. (1991). Hacia una evaluación científica. Imp. Grafiman.

Cárdenas, C. (2005). El desarrollo institucional; cuestión externa o aputopoyesis. Universidad Pedagógica Nacional.

Cárdenas, J. (2001). "Los Recursos didácticos en un sistema autónomo de formación". En Revista Educación y Biblioteca; No. 127, año 14, enero/febrero de 2001, Editorial Tilde, S.A., España

Capote, L. (2000). El docente y la comunicación en el aula.

En:<http://www.monografias.com/trabajos15/comunicdidactica/comunicdidactica.shtml> monosearch. Recuperado el 24/07/2012.

Chapela, L. (2007). Los materiales educativos y la construcción del conocimiento. México.

Charles B.. Capacitación y costos de gestión. Universidad Complutense de Madrid. Teoría Administrativas: Escuela de las relaciones humanas. Facultad de Administración y economía Universidad de Santiago de Chile.

Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México Mg Graw Hill Interamericana de México: S. A.

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos Organizaciones, estructura, procesos y resultados. México Mg Graw Hill Interamericana de México: S. A. Quinta Edición.

Díaz, Y. (2003). Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (Lima; Perú). Tesis para optar al título profesional de Comunicadora Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. EAP. Comunicación Social.

Duque L. (2005). La satisfacción del usuario del servicio formación educativa universitaria. Universidad de Barcelona

Fernández, W. (1998). Curso completo de la lengua española. Editorial San Marcos.

Fernández, R. (2000). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI.

García, C. (2000). Enfoque clásico de la gestión. Universidad de Barcelona.

Garduño, L. (2007). Estudio de la satisfacción del estudiante como indicador de la calidad de la enseñanza en las escuelas normales del Estado de Puebla. México.

Flores, G. (2006). Planificación y programación curricular en Educación Física. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta.

GUILLÉN NÚÑEZ, Yda Luz (2006). Relación entre los niveles de Gestión Institucional y Calidad de los Servicios Educativos en los Centros Escolares Nacionales de Villa el Salvador – Lima. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta.

GOLEMAN, Daniel (1996). Inteligencia emocional. Editorial kairos. S. A.

GONZALES TIRADOS (1991). La satisfacción del cliente. Universidad Politécnica,

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (2000). Metodología de la investigación. Editorial McGraw- Hill. México.

FERNANDEZ MUÑOZ, Ricardo (2000). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros (2006). Metodología de la investigación científica. Editorial Mac Graw Hill. México. Cuarta edición.

HIDALGO MATOS, Menigno (1997). Métodos activos. Edición INADEP: instituto y desarrollo pedagógico. Lima-Perú.

LANSHEERE, Gilbert de; BAYER, Esteban (1977). Cómo enseñan los profesores: Análisis de las interacciones verbales en clase. Madrid. Santillana

LARA SIERRA, Joaquín (2005). "Gestión pedagógica como fundamento para un proceso pedagógico de calidad". En revista iberoamericana de educación. OEI. Disponible En: <http://www.rieoei.org/debates86.htm>. Recuperado el 12/07/2012.

LEPELEY, María Teresa (2001). Gestión y calidad de educación. Mg Graw Hill. Interamericana. Chile.

MALLAR, Juan (2000). 'Didáctica: Del currículo a las estrategias de aprendizaje'. Revista española de pedagogía N° 217, Página 417-438.

MARCELO GARCIA, Carlos (1999). 'La formación de los formadores como espacio de trabajo e investigación: dos ejemplos'. XXI Revista de Educación, 1; 33-57.

MARGARITO MEDINA, Noyola (2006). "Gestión Educativa para mejorar la Calidad Educativa". En revista de gestión de educación y cultura. La Tarea. Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Unidad Querétaro

MÁRQUEZ GRAELL, Pere (2000). Impacto de las TIC en educación. Funciones y limitaciones. En: <http://dewey.uab.es/pmarques/sivedu.htm> Recuperado el 24/07/2012.

MÉNDEZ ZAMALLOA, Guadalupe en: PALACIOS RODRIGUEZ, Raúl (1988). Didáctica universitaria. Lima Perú.

MENIGNO HIDALGO, Matos (1996). Cómo formular objetivos, competencias y actividades. Instituto de Apoyo y desarrollo pedagógico.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (2004). Guía para el desarrollo de capacidades.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (2006). Gula para el uso de recursos educativos.

MONEREO, Carlos y otros (1994). Estrategias de enseñanza y aprendizaje. ira. Edic. edit. GRAO. Barcelona.

MONTENEGRO ALDANA, Ignacio Abdón (2003). Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos. Universidad de Zulia.

MUÑOZ, Carlos (1998). Cómo elaborar una investigación de Tesis. México: Printice- Hall Hispanoamérica, S.A.

NANO DE MELLO, Lourdes (1998). Las tecnologías convergentes y la sociedad del conocimiento. Universidad Autónoma de Santo Domingo. República Dominicana.

ORNELAS RODRÍGUEZ, José (2006). Las competencias ético-profesionales. Componente fundamental del perfil docente del nivel medio superior. Nayarit. México.

ORTIZ TORRES, Emilio Alberto (2006). "Comunicación educativa y aprendizaje. El aprendizaje como diálogo". En revista pedagógica universitaria. Vol. XI N° 5

PALACIOS RODRÍGUEZ, Raúl (1988). Didáctica universitaria. Lima Perú.

PÉREZ GÓMEZ, A. (1982). Memoria sobre concepto, método, programa y fuentes de la Didáctica. Madrid.

PIZANO CHÁVEZ, Guillermina (1997). Diseño curricular. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Programa de Profesionalización Docente (PPD).

RAMIREZ PEÑA, Reynalda (2005). El diseño de actividades didácticas durante la formación inicial de los alumnos normalistas. Competencia clave para la práctica docente.

RAMÓN CAJAVILCA, Pedro y SULCA ARBAIZA, Arturo (2006). Estadística aplicada a la investigación educativa.

ROSSI QUIROZ, Elías (2006). Construcción y evaluación del plan curricular en la Universidad. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. La Cantuta.

SÁNDER BENNO (2002). La gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad. Universidad Pedagógica Nacional.

SANTOS JIMÉNEZ, Ofelia Carmen (2007). El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de las IEP de EBR, nivel secundaria de .Bellavista — Callao. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle,- La Cantuta.

SABINO, Carlos (1992). El proceso de investigación. Editorial, Panapo. Caracas.

SOUS HURTADO, José Manuel (2004). El manejo del marketing en el servicio educativo, en la organización educativa continental. Tesis para optar al título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SPENCER, Rosa y Otros (2000). Nueva didáctica general. Editorial Kapeluz.

SUÁREZ GUERRERO, Cristóbal y otros (1999). Recursos didácticos. Lima Perú.

TAMAYO TAMAYO, Mario (1994). El proceso de la investigación científica, Editorial Li.musa. Balderas 95, México, D. F.

TOLEDO PEREYRA, Mónica (2006), "Competencias didácticas, evaluativos y meta cognitivas". En Revista de Orientación Educacional. V 20 N° 38.

THOMPSON, Iván (2005). Niveles de satisfacción del cliente y sus beneficios. Disponible en: <http://www.>

prornonedocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.htm. Recuperado el 22/11/2012.

TORREGO EGIDO, Luis y otros (1999). La didáctica y la democracia. Algunas cuestiones olvidadas en la calidad del trabajo docente en la Universidad. En Revista Universitaria de formación del profesorado. V.A.

VÁZQUEZ ROY, Roel (2005). La satisfacción en servicios educativos del Proyecto Misión XXI. El Caso de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades (Generación 2000-2004). Universidad Autónoma de Tlaxcala.

WARREN GAMALIEL, Bennis (1973). Desarrollo organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano. México

ANEXOS

1. ENCUESTA PARA ALUMNOS SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
2. ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO
3. ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL
4. ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO
5. ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL
6. ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO
7. ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE GESTION INSTITUCIONAL
8. ENCUESTA PARA DIRECTIVOS SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO
9. ENCUESTA PARA DIRECTIVOS SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL
- 10.MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 1

ENCUESTA PARA ALUMNOS SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Estimada (o) Alumna (o):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes la gestión del conocimiento en el lugar donde estudias. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características sobre la gestión del conocimiento, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- 1) NUNCA 2) CASI NUNCA 3) A VECES
4) CASI SIEMPRE 5) SIEMPRE

CONTEXTO COGNITIVO						
1	Los docentes demuestran interés en el aprendizaje de sus estudiantes propiciando un clima de concordia.	1	2	3	4	5
2	Existe apoyo por parte de los docentes para la resolución de las tareas que son difíciles de resolver	1	2	3	4	5
3	Los docentes propician el intercambio de experiencias sobre cómo resolver mejor las tareas que le son difíciles a los estudiantes	1	2	3	4	5
4	Durante sus clases los docentes demuestran conocimiento sobre otras asignaturas científicas.	1	2	3	4	5
5	Identificas tus fortalezas y debilidades antes de realizar una tareadeaprendizaje	1	2	3	4	5
6	Te adaptas fácilmente ante las situaciones nuevas eimprevistas demostrando conocimiento	1	2	3	4	5
	Reflexionas sobre las estrategias utilizadas para regular tupropio aprendizaje.	1	2	3	4	5
8	Utilizas diferentes estrategias de estudio para determinar la que mejor se adapta a tus necesidades de aprendizaje.	1		3	4	5
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
9	Las condiciones generadas al inicio de las clases predisponen al estudiante para el aprendizaje de nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5

10	Existe información introductoria que permite generar un puente cognitivo entre la información nueva y la información previa	1	2	3	4	5
11	La selección de los recursos empleados contribuye a la fijación de los aprendizajes	1	2	3	4	5
12	Promueven discusiones y debates entre los estudiantes para socializar los aprendizajes.	1	2	3	4	5
13	Utilizas como modelos de aprendizaje las estrategias mostradas por tu profesor.	1	2	3	4	5
14	Cuando observas una situación fuera de lo común buscas mayor información que te facilite su entendimiento.	1	2	3	4	5
15	Con frecuencia hablas con alguien acerca de lo que has leído para encontrar otros puntos de vista.	1	2	3	4	5
16	Promueve relaciones de cooperación y compañerismo entre padres para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.	1	2	3	4	5

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL						
17	Genera un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de las acciones académicas	1	2	3	4	5
18	Hay orientación y consejo por parte del docente para el cumplimiento de los objetivos y acciones de aprendizaje	1	2	3	4	5
19	Participas en discusiones y/o debates con otros estudiantes para verificar el logro de tus aprendizajes.	1	2	3	4	5
20	Los docentes realizan actividades complementarias para fortalecer el aprendizaje de sus estudiantes	1	2	3	4	5
21	Los contenidos desarrollados en las diferentes asignaturas promueven el conocimiento y respeto a la biodiversidad existente	1	2	3	4	5
22	Emplea la evaluación como instrumento pedagógico para identificar aciertos y errores de alumnos	1	2	3	4	5
23	Las estrategias de evaluación utilizadas permiten la auto evaluación de los alumnos.	1	2	3	4	5
24	La evaluación planteada responde a los intereses y necesidades de los alumnos.	1	2	3	4	5

Muchas gracias

Anexo N° 2

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO

Estimado (a) Alumno (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa donde tú estudias, La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca del servicio educativo, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | | 5) SIEMPRE |

DESARROLLO INSTITUCIONAL						
1	Los objetivos y metas de la Institución Educativa son claras y conocidas por todos los alumnos	1	2	3	4	5
2	Los objetivos y metas planteados traducen la problemática pedagógica de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
3	Consideras que las metas y objetivos trazados por la institución Educativa se están cumpliendo	1	2	3	4	5
4	Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el avance académico de los alumnos	1	2	3	4	5
5	Se utiliza los resultados de la evaluación para aplicar medidas pertinentes y oportunas para mejorar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5
6	Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económicos	1	2	3	4	5
7	Los recursos propios del centro educativo son utilizados en su mantenimiento e infraestructura	1	2	3	4	5
8	Los diferentes ambientes y aulas de la Institución Educativa están constantemente ordenados y limpios	1	2	3	4	5
9	Los baños de la Institución Educativa se encuentran en mal estado o sucios	1	2	3	4	5
	Existe déficit (falta) de mobiliario (sillas, carpetas, etc.) en el centro educativo	1	2	3	4	5

SATISFACCIÓN EDUCATIVA						
11	Los profesores explican las normas de convivencias que regirán el comportamiento de los alumnos durante el año escolar	1	2	3	4	5

12	Las normas de convivencia en el aula facilitan un ambiente agradable de estudio	1	2	3	4	5
13	Consideras que la educación impartida en tu centro educativo responde a tus intereses y necesidades	1	2	3	4	5
14	La educación impartida en la Institución Educativa responde a las necesidades del mercado laboral	1	2	3	4	5
15	Los docentes estimulan la curiosidad y el interés por aprender en los alumnos	1	2	3	4	5
16	Algunos docentes sólo se preocupan por avanzar su asignatura sin importarles nuestras ideas u opiniones	1	2	3	4	5
17	Los alumnos demuestran nuevas habilidades y destrezas producto del trabajo académico en el aula	1	2	3	4	5
18	Durante las clases los profesores se preocupan por verificar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5
19	Existe interés en los padres familia por averiguar sobre el comportamiento, asistencia o progreso escolar de sus hijos	1	2	3	4	5
20	Te encuentras satisfecho con la educación impartida en tu Institución Educativa	1	2	3	4	5

IMAGEN INSTITUCIONAL						
21	Consideras que tu Institución Educativa tiene una buena imagen y prestigio ganado en tu comunidad	1	2	3	4	5
22	Considera que los padres de familia se encuentran satisfechos con la Educación impartida en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
23	Existen conflictos internos que han deteriorado la imagen de tu centro de estudios	1	2	3	4	5
24	Existe interés por parte de la Institución Educativa por participar en actividades extracurriculares (feria de ciencias, concursos, etc.)	1	2	3	4	5
25	Los miembros de Institución Educativa participan activamente en las marchas y desfiles organizados en la localidad	1	2	3	4	5
26	En las actividades donde participa la institución Educativa ha recibido alguna felicitación o reconocimiento de la comunidad	1	2	3	4	5
27	Los padres de familia de otras Instituciones Educativas muestran interés por matricular a sus hijos en esta Institución Educativa	1	2	3	4	5
28	Alumnos de otras Instituciones Educativas muestran interés por pertenecer a tu centro de estudios	1	2	3	4	5
29	Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la Institución Educativa	1	2	3	4	5

30	Si tuvieras que hacer nuevamente la educación secundaria volverlas a matricularte en esta institución Educativa	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Anexo N° 3

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estimado (a) Alumno (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión educativa en la Institución Educativa donde tú estudias. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca de la gestión educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | | 5) SIEMPRE |

LIDERAZGO DIRECTIVO						
1	El alumnado en general conoce el reglamento interno de la Institución educativa.	1	2	3	4	5
2	Los alumnos participan en la formulación de las normas de convivencia dentro del aula.	1	2	3	4	5
3	Conocen sus deberes y derechos dentro de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
4	Muestran interés por difundir las normas de convivencia para que sean conocidos por todo el alumnado.	1	2	3	4	5
5	Considera que la educación impartida en la Institución Educativa responde a las expectativas del alumnado	1	2	3	4	5
6	Recibe el apoyo necesario por parte del personal directivo para realizar bien su trabajo como docente	1	2	3	4	5
7	Existe apoyo y solidaridad entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
8	Participas activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica	1	2	3	4	5
9	Muestran predisposición para trabajar grupalmentecompartiendo responsabilidades para el desarrollo de sus labores académica	1	2	3	4	5
10	El personal docente y alumnos participan en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas	1	2	3	4	5

DINÁMICA ORGANIZACIONAL						
11	Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales	1	2	3	4	5
12	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
13	Existecoordinaciónadecuadaentre losdiferentesestamentosdelainstitución Educativa	1	2	3	4	5
14	Supervisa el desarrollo de las actividades académicas que realiza el personal de la Institución	1	2	3	4	5
15	Existe flexibilidad para la presentación de los informes y demás documentos para el personal de la Institución	1	2	3	4	5
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por alumnos, auxiliares, docentes y personal directivo	1	2	3	4	5
17	Se facilita la participación del personal de la Institución en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
18	Los aportes y sugerencias de los docentes, auxiliares y personal administrativo son tomadas en cuenta por la dirección	1	2	3	4	5
19	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la Institución Educativa son tomadas en forma exclusiva por la dirección	1	2	3	4	5
20	Valora el desempeño de los docentes, auxiliares y personal administrativo, así como su esfuerzo para el cambio	1	2	3	4	5

RELACIONES INTERPERSONALES						
21	Existe un grato ambiente de trabajo en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los docentes y auxiliares	1	2	3	4	5
23	Existe apertura en el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la Institución	1	2	3	4	5
24	Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y personal directivo de la Institución	1	2	3	4	5
25	La comunicación entre los docentes, auxiliares y padres de familia es abierta y sincera	1	2	3	4	5
26	Existe libertad en el personal de la Institución para expresar sus ideas de manera abierta	1	2	3	4	5
27	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, auxiliares y personal directivo	1	2	3	4	5

28	Existe conflicto o enemistad entre los docentes, auxiliares y/ o personal administrativo de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
29	Apoya y colabora con el personal de la Institución para el mejor el desempeño de sus funciones	1	2	3	4	5
30	Se interesa por la labor del personal de la Institución, propiciando un clima de concordia	1	2	3	4	5

Anexo N° 4

ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO

Estimado (a) profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa donde tú laboras. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca del servicio educativo, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | | 5) SIEMPRE |

DESARROLLO INSTITUCIONAL						
1	Los objetivos y metas de la Institución Educativa son claras y conocidas por todos los docentes	1		3	4	5
2	Los objetivos y metas planteados traducen la problemática pedagógica de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
3	Consideras que las metas y objetivos trazados por la Institución Educativa se están cumpliendo	1	2	3	4	5
4	Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el avance académico de los alumnos	1	2	3	4	5
5	Se utiliza los resultados de la evaluación para aplicar medidas pertinentes y oportunas para mejorar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5
6	Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económicos	1	2	3	4	5
7	Los recursos propios del centro educativo son utilizados en su mantenimiento e infraestructura	1	2	3	4	5
8	Los diferentes ambientes y aulas de la Institución Educativa están constantemente ordenados y limpios	1	2	3	4	5
9	Los baños de la Institución Educativa se encuentran en mal estado o sucios	1	2	3	4	5
10	Existe déficit (falta) de mobiliario (sillas, carpetas, etc.) en el centro educativo	1	2	3	4	5

SATISFACCIÓN EDUCATIVA						
11	explica las normas de convivencias que regirán el comportamiento de los	1	2	3	4	5

12	Las normas de convivencia en el aula facilitan un ambiente agradable de estudio	1	2	3	4	5
13	Considera que la educación impartida en el centro educativo responde a los intereses y necesidades de los alumnos	1	2	3	4	5
14	La educación impartida en la Institución Educativa responde a las necesidades del mercado laboral	1	2	3	4	5
15	Los docentes estimulan la curiosidad y el interés por aprender en los alumnos	1	2	3	4	5
16	Algunos docentes sólo se preocupan por avanzar su asignatura sin importarles nuestras ideas u opiniones	1	2	3	4	5
17	Los alumnos demuestran nuevas habilidades y destrezas producto del trabajo académico en el aula	1	2	3	4	5
18	Durante las clases se preocupa por verificar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3		5
19	Existe interés en los padres familia por averiguar sobre el comportamiento, asistencia o progreso escolar de sus hijos	1	2	3	4	5
20	Se encuentras satisfecho con la educación impartida en la institución Educativa	1	2	3	4	

IMAGEN INSTITUCIONAL						
21	Considera que la Institución Educativa donde trabaja tiene una buena imagen y prestigio ganado en la comunidad	1	2	3	4	5
22	Considera que los padres de familia se encuentran satisfechos con la Educación impartida en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
23	Existen conflictos internos que han deteriorado la imagen de tu centro de estudios	1	2	3	4	
24	Existe interés por parte de la Institución Educativa por participar en actividades extracurriculares (feria de ciencias, concursos, etc.)	1	2	3	4	5
25	Los miembros de Institución Educativa participan activamente en las marchas desfiles organizados en la localidad	1	2	3	4	5
26	En las actividades donde participa la Institución Educativa ha recibido alguna felicitación o reconocimiento de la comunidad	1	2	3	4	5
27	Los padres de familia de otras instituciones Educativas muestran interés por matricular a sus hijos en esta Institución Educativa	1	2	3	4	5
28	Alumnos de otras Instituciones Educativas muestran interés por pertenecer a este centro de estudios	1	2	3	4	5
29	Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la Institución Educativa	1	2	3	4	5

30	Consideras que si tuvieran los alumnos que volver a estudiar nuevamente la educación secundaria volverían a matricularse en esta Institución Educativa	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Anexo N° 5

ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estimado (a) profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión educativa en la Institución Educativa donde labora. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características acerca de la gestión educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios,

- 1) NUNCA 2) CASI NUNCA 3) A VECES
4) CASI SIEMPRE 5) SIEMPRE

LIDERAZGO DIRECTIVO						
1	El alumnado en general conoce el reglamento interno de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
2	Los alumnos participan en la formulación de las normas de convivencia dentro del aula.	1	2	3	4	5
3	Conocen sus deberes y derechos dentro de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
4	Muestran interés por difundir las normas de convivencia para que sean conocidos por todo el alumnado.	1	2	3	4	5
5	Considera que la educación impartida en la Institución Educativa responde a las expectativas del alumnado	1	2	3	4	5
6	Recibe el apoyo necesario por parte del personal directivo para realizar bien su trabajo como docente	1	2	3	4	5
7	Existe apoyo y solidaridad entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
8	Participas activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica	1	2	3	4	5
9	Muestran predisposición para trabajar grupalmente compartiendo responsabilidades para el desarrollo de sus labores académicas	1	2	3	4	5
10	El personal docente y alumnos participan en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas	1	2	3	4	5

DINÁMICA ORGANIZACIONAL						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

11	Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales	1	2	3	4	5
12	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
13	Existe coordinación adecuada entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
14	Supervisan el desarrollo de las actividades académicas que realiza el personal de la Institución	1	2	3	4	5
15	Existe flexibilidad para la presentación de los informes y demás documentos para el personal de la Institución	1	2	3	4	5
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por alumnos, auxiliares, docentes y el personal directivo	1	2	3	4	5
17	Se facilita la participación del personal de la Institución en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
18	Los aportes y sugerencias de los docentes, auxiliares y personal administrativo son tomadas en cuenta por la dirección	1	2	3	4	5
19	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la Institución Educativa son tomadas en forma exclusiva por la dirección	1	2	3	4	5
20	Valoran el desempeño de los docentes, auxiliares y personal administrativo, así como su esfuerzo para el cambio	1	2	3	4	5
21	Existe un grato ambiente de trabajo en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los docentes y auxiliares	1	2	3	4	5
23	Existe apertura en el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución	1	2	3	4	5
24	Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y personal directivo de la Institución	1	2	3	4	5
25	La comunicación entre los docentes, auxiliares y padres de familia es abierta y sincera	1	2	3	4	5
26	Existe libertad en el personal de la Institución para expresar sus ideas de manera abierta	1	2	3	4	5
27	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, auxiliares y personal directivo	1	2	3	4	5
28	Existe conflicto o enemistad entre los docentes, auxiliares y/o personal administrativo de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
29	Apoya y colabora con el personal de la Institución para el mejor desempeño de sus funciones	1	2	3	4	5
30	Se interesa por la labor del personal de la Institución, propiciando un clima de concordia	1	2	3	4	5

Anexo N° 6

ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO

Estimado (a) administrativo (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa donde tú laboras. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca del servicio educativo, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- 1) NUNCA 2) CASI NUNCA 3) A VECES
4) CASI SIEMPRE 5) SIEMPRE

DESARROLLO INSTITUCIONAL						
1	Los objetivos y metas de la Institución Educativa son claras y conocidas por todos los administrativos	1	2	3	4	5
2	Los objetivos y metas planteados traducen la problemática pedagógica de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
3	Consideras que las metas y objetivos trazados por la Institución Educativa se están cumpliendo	1	2	3	4	5
4	Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el avance académico de los alumnos	1	2	3	4	5
5	Se utiliza los resultados de la evaluación para aplicar medidas pertinentes y oportunas para mejorar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5
6	Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económicos	1	2	3	4	5
7	Los recursos propios del centro educativo son utilizados en su mantenimiento e infraestructura	1	2	3	4	5
8	Los diferentes ambientes y aulas de la Institución Educativa están constantemente ordenados y limpios	1	2	3	4	5
9	Los baños de la Institución Educativa se encuentran en mal estado o sucios	1	2	3	4	5
10	Existe déficit (falta) de mobiliario (sillas, carpetas, etc.) en el centro educativo	1	2	3	4	5

SATISFACCIÓN EDUCATIVA						
11	explica las normas de convivencias que regirán el comportamiento de los alumnos durante el año escolar	1	2	3	4	5
12	Las normas de convivencia en el aula facilitan un ambiente agradable de estudio	1	2	3	4	5

13	Considera que la educación impartida en el centro educativo responde a los intereses y necesidades de los alumnos	1	2	3	4	5
14	La educación impartida en la Institución Educativa responde a las necesidades del mercado laboral	1	2	3	4	5
15	Los docentes estimulan la curiosidad y el interés por aprender en los alumnos	1	2	3	4	5
16	Algunos docentes sólo se preocupan por avanzar su asignatura sin importarles nuestras ideas u opiniones	1	2	3	4	5
16	Algunos docentes sólo se preocupan por avanzar su asignatura sin importarles nuestras ideas u opiniones	1	2	3	4	5
17	Los alumnos demuestran nuevas habilidades y destrezas producto del trabajo académico en el aula	1	2	3	4	5
18	Durante las clases se preocupa por verificar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5
19	Existe interés en los padres familia por averiguar sobre el comportamiento, asistencia o progreso escolar de sus hijos	1	2	3	4	5
20	Se encuentras satisfecho con la educación impartida en la Institución Educativa	1	2	3	4	

IMAGEN INSTITUCIONAL						
21	Considera que la Institución Educativa donde trabaja tiene una buena imagen y prestigio ganado en la comunidad	1	2	3	4	5
22	Considera que los padres de familia se encuentran satisfechos con la Educación impartida en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
23	Existen conflictos internos que han deteriorado la imagen de tu centro de estudios	1	2	3	4	5
24	Existe interés por parte de la Institución Educativa por participar en actividades extracurriculares (feria de ciencias, concursos, etc.)	1	2	3	4	5
25	Los miembros de institución Educativa participan activamente en las marchas y desfiles organizados en la localidad	1	2	3	4	5
26	En las actividades donde participa la Institución Educativa ha recibido alguna felicitación o reconocimiento de la comunidad	1	2	3	4	5
27	Los padres de familia de otras Instituciones Educativas muestran interés por matricular a sus hijos en esta Institución Educativa	1	2	3	4	5
28	Alumnos de otras Instituciones Educativas muestran interés por pertenecer a este centro de estudios	1	2	3	4	5
29	Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la institución Educativa	1	2	3	4	5
30	Consideras que si tuvieran los alumnos que volver a estudiar nuevamente la educación secundaria volverían a matricularse en esta Institución Educativa	1	2	3	4	5

Anexo N° 7

ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estimado (a) administrativo (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión educativa en la Institución Educativa donde labora. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca de la gestión educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- 1) NUNCA 2) CASI NUNCA 3) A VECES
4) CASI SIEMPRE 5) SIEMPRE

LIDERAZGO DIRECTIVO						
1	El alumnado en general conoce el reglamento interno de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
2	Los alumnos participan en la formulación de las normas de convivencia dentro del aula.	1	2	3	4	5
3	Conocen sus deberes y derechos dentro de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
4	Muestran interés por difundir las normas de convivencia para que sean conocidos por todo el alumnado.	1	2	3	4	5
5	Considera que la educación impartida en la Institución Educativa responde a las expectativas del alumnado	1	2	3	4	5
	Recibe el apoyo necesario por parte del personal directivo para realizar bien su trabajo como docente	1	2	3	4	5
7	Existe apoyo y solidaridad entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
8	Participas activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica	1	2	3	4	5
9	Muestran predisposición para trabajar grupalmente compartiendo responsabilidades para el desarrollo de sus labores académica	1	2	3	4	5
10	El personal docente y alumnos participan en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas	1	2	3	4	5

DINÁMICA ORGANIZACIONAL						
11	Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales	1	2	3	4	5
12	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la Institución Educativa	1	2	3	4	5

13	Existe coordinación adecuada entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
14	Supervisan el desarrollo de las actividades académicas que realiza el personal de la Institución	1	2	3	4	5
15	Existe flexibilidad para la presentación de los informes y demás documentos para el personal de la Institución	1	2	3	4	5
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por alumnos, auxiliares, docentes y el personal directivo	1	2	3	4	5
17	Se facilita la participación del personal de la Institución en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
18	Los aportes y sugerencias de los docentes, auxiliares y personal administrativo son tomadas en cuenta por la dirección	1	2	3	4	5
19	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la Institución Educativa son tomadas en forma exclusiva por la dirección	1	2	3	4	5
20	Valoran el desempeño de los docentes, auxiliares y personal administrativo, así como su esfuerzo para el cambio	1	2	3	4	5

RELACIONES INTERPERSONALES						
21	Existe un grato ambiente de trabajo en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los docentes y auxiliares	1	2	3	4	5
23	Existe apertura en el personal docente, auxiliar y administrativo para tratar problemas relacionados con la Institución	1	2	3	4	5
24	Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y personal directivo de la Institución	1	2	3	4	5
25	La comunicación entre los docentes, auxiliares y padres de familia es abierta y sincera	1	2	3	4	5
26	Existe libertad en el personal de la Institución para expresar sus ideas de manera abierta	1	2	3	4	5
27	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, auxiliares y personal directivo	1	2	3	4	5
28	Existe conflicto o enemistad entre los docentes, auxiliares y/o personal administrativo de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
29	Apoya y colabora con el personal de la Institución para el mejor desempeño de sus funciones	1	2	3	4	5
30	Se interesa por la labor del personal de la Institución, propiciando un clima de concordia	1	2	3	4	5

Anexo N ° 8

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS SOBRE EL SERVICIO EDUCATIVO

Estimado (a) directivo (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa donde tú laboras. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca del servicio educativo, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar, Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | | 5) SIEMPRE |

DESARROLLO INSTITUCIONAL						
1	Los objetivos y metas de la Institución Educativa son claras y conocidas por todo el personal docente y no docente	1	2	3	4	5
2	Los objetivos y metas planteados traducen la problemática pedagógica de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
3	Consideras que las metas y objetivos trazados por la Institución Educativa se están cumpliendo	1	2	3	4	5
4	Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el avance académico de los alumnos	1	2	3	4	5
5	Se utiliza los resultados de la evaluación para aplicar medidas pertinentes y oportunas para mejorar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5
6	Consideras que en la Institución Educativa existe una buena administración de los recursos económicos	1	2	3	4	5
7	Los recursos propios del centro educativo son utilizados en su mantenimiento e infraestructura	1	2	3	4	5
8	Los diferentes ambientes y aulas de la Institución Educativa están constantemente ordenados y limpios	1	2	3	4	5
9	Los baños de la institución Educativa se encuentran en mal estado o sucios	1	2	3	4	5
10	Existe déficit (falta) de mobiliario (sillas, carpetas, etc.) en el centro educativo	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN EDUCATIVA						
11	Explica las normas de convivencias que regirán el comportamiento de los alumnos durante el año escolar.	1	2	3	4	5
12	Las normas de convivencia en el aula facilitan un ambiente agradable de estudio.	1	2	3	4	5

13	Considera que la educación impartida en el centro educativo responde a los intereses y necesidades de los alumnos.	1	2	3	4	5
14	La educación impartida en la Institución Educativa responde a las necesidades del mercado laboral.	1	2	3	4	5
15	Los docentes estimulan la curiosidad y el interés por aprender en los alumnos.	1	2	3	4	5
16	Algunos docentes sólo se preocupan por avanzar su asignatura sin importarles nuestra ideas u opiniones.	1	2	3	4	5
17	Los alumnos demuestran nuevas habilidades y destrezas producto del trabajo académico en el aula	1	2	3	4	5
18	Durante las clases se preocupa por verificar el aprendizaje de los alumnos	1	2	3	4	5
19	Existe interés en los padres familia por averiguar sobre el comportamiento, asistencia o progreso escolar de sus hijos	1	2	3	4	5
20	Se encuentrasatisfecho con la educación impartida en la InstituciónEducativa	1	2	3	4	5

IMAGEN INSTITUCIONAL						
21	Considera que la Institución Educativa donde trabaja tiene una buena imagen y prestigio ganado en la comunidad	1	2	3	4	5
22	Considera que los padres de familia se encuentran satisfechos con la Educación impartida en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
23	Existen conflictos internos que han deteriorado la imagen de tu centro de estudios	1	2	3	4	5
24	Existe interés por parte de la Institución Educativa por participar en actividades extracurriculares (feria de ciencias, concursos, etc.)	1	2	3	4	5
25	Los miembros de Institución Educativa participan activamente en las marchas y desfiles organizados en la localidad	1	2	3	4	5
26	En las actividades donde participa la Institución Educativa ha recibido alguna felicitación o reconocimiento de la comunidad	1	2	3	4	5
27	Los padres de familia de otras Instituciones Educativas muestran interés por matricular a sus hijos en esta institución Educativa	1	2	3	4	5
28	Alumnos de otras Instituciones Educativas muestran interés por pertenecer a este centro de estudios	1	2	3	4	5
29	Existe una buena demanda de vacantes para seguir estudios en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
30	Consideras que si tuvieran los alumnos que volver a estudiar nuevamente la educación secundaria volverían a matricularse en esta Institución Educativa	1	2	3	4	5

Anexo N° 9

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS SOBRE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estimado (a) directivo (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión educativa en la Institución Educativa donde labora. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica acerca de la gestión educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- 1) NUNCA 2) CASI NUNCA 3) A VECES
4) CASI SIEMPRE 5) SIEMPRE

LIDERAZGO DIRECTIVO						
1	El alumnado en general conoce el reglamento interno de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
2	Los alumnos participan en la formulación de las normas de convivencia dentro del aula,	1	2	3	4	5
3	Conocen sus deberes y derechos dentro de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
4	Muestran interés por difundir las normas de convivencia para que sean conocidos por todo el alumnado.	1	2	3	4	5
5	Considera que la educación impartida en la Institución Educativa responde a las expectativas del alumnado	1	2	3	4	5
6	Recibe el apoyo necesario por parte del personal directivo para realizar bien su trabajo como docente	1	2	3	4	5
7	Existe apoyo y solidaridad entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
8	Participa activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica	1	2	3	4	5
9	Muestra predisposición para trabajar grupalmente compartiendo responsabilidades para el desarrollo de sus labores académicas	1	2	3	4	5
10	El personal docente y alumnos participan en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas	1	2	3	4	5

DINÁMICA ORGANIZACIONAL						
11	Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales	1	2	3	4	5

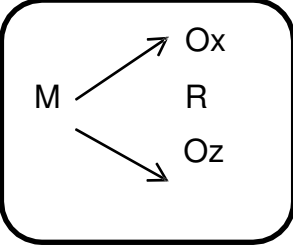
12	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
13	Existe coordinación adecuada entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
14	Supervisa el desarrollo de las actividades académicas que realiza el personal de la Institución	1	2	3	4	5
15	Existe flexibilidad para la presentación de los informes y demás documentos para el personal de la Institución	1	2	3		
16	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por alumnos, auxiliares, docentes y el personal directivo	1	2	3	4	5
17	Se facilita la participación del personal de la Institución en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
18	Los aportes y sugerencias de los docentes, auxiliares y personal administrativo son tomadas en cuenta por la dirección	1	2	3	4	5
19	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la Institución Educativa son tomadas en forma exclusiva por la dirección	1	2	3	4	5
20	Valoran el desempeño de los docentes, auxiliares y personal administrativo, así como su esfuerzo para el cambio	1	2	3	4	5

RELACIONES INTERPERSONALES						
21	Existe un grato ambiente de trabajo en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
22	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los docentes y auxiliares.	1	2	3	4	5
23	Existe apertura en el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la Institución.	1	2	3	4	5
24	Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y personal directivo de la Institución.	1	2	3	4	5
25	La comunicación entre los docentes, auxiliares y padres de familia es abierta y sincera.	1	2	3	4	5
26	Existe libertad en el personal de la Institución para expresar sus ideas de manera abierta.	1	2	3	4	5
27	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, auxiliares y personal directivo.	1	2	3	4	5
28	Existe conflicto o enemistad entre los docentes, auxiliares y/o personal administrativo de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
29	Apoya y colabora con el personal de la Institución para el mejor desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
30	Se interesa por la labor del personal de la Institución, propiciando un clima de concordia.	1	2	3	4	5

Anexo N° 10
MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO OFERTADO POR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE ATE, 2013

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional? ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y la satisfacción educativa? ¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y la imagen institucional? ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo? ¿Qué relación existe entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo? ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y la calidad servicio educativo?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación existente entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo en ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Establecer la relación existente entre la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional Determinar la relación existente entre la gestión institucional y la satisfacción educativa Identificar la relación existente entre la gestión del conocimiento y la imagen institucional Establecer la relación existente entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo Determinar la relación existente entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo Identificar la relación existente entre las relaciones interpersonales y la calidad servicio educativo</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS: Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional Existe una relación significativa la gestión institucional y la satisfacción educativa Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento y la imagen institucional Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo Existe una relación significativa entre la dinámica organizacional y la calidad del servicio educativo Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la calidad servicio educativo</p>

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE			METODOLOGÍA
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	
Variable I GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<input type="checkbox"/> Contexto cognitivo	<input type="checkbox"/> Identificación y adquisición <input type="checkbox"/> Proceso de desarrollo <input type="checkbox"/> Estrategias de adquisición	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN - Descripción, correlacional, de corte transversal <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-right: 10px;">  <pre> graph LR M --> Ox M --> Oz Ox --- R R --- Oz </pre> </div> <div> <p>Donde:</p> <p>M = Muestra de estudio</p> <p>Ox = Variable I, II</p> <p>Oy = Variable III</p> <p>R = Relación</p> </div> </div>
	<input type="checkbox"/> Transferencia del conocimiento	<input type="checkbox"/> Compartición y distribución <input type="checkbox"/> Espacios de interacción <input type="checkbox"/> Intercambio de experiencias	
	<input type="checkbox"/> Aprendizaje organizacional	<input type="checkbox"/> Empleo y uso del conocimiento <input type="checkbox"/> Conservación y retención <input type="checkbox"/> Medición y evaluación	
Variable II GESTIÓN INSTITUCIONAL	<input type="checkbox"/> Liderazgo directivo	<input type="checkbox"/> Conocimiento de los objetivos <input type="checkbox"/> Participación y trabajo <input type="checkbox"/> Cohesión y coordinación	POBLACIÓN: Todos los docentes, directivos y estudiantes de las instituciones educativas públicas del distrito de Ate.
	<input type="checkbox"/> Dinámica organizacional	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Participación y responsabilidad <input type="checkbox"/> Organización	
	<input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Comunicación entre los miembros <input type="checkbox"/> Solución de conflictos <input type="checkbox"/> Confianza y credibilidad	
Variable III	<input type="checkbox"/> Desarrollo Institucional	<input type="checkbox"/> Eficacia en el logro de los objetivos	MUESTRA:

SERVICIO EDUCATIVO		<input type="checkbox"/> Retroalimentación y evaluación <input type="checkbox"/> Eficiencia en el uso de los recursos <input type="checkbox"/> Mantenimiento e infraestructura	<p>La muestra fue determinada mediante el muestreo probabilístico, estratificado, Mediante la siguiente fórmula.</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> $N = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)(675)}{(0,050)^2 (674) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$ </div>
	<input type="checkbox"/> Satisfacción educativa	<input type="checkbox"/> Normas de convivencia <input type="checkbox"/> Cumplimiento de las expectativas <input type="checkbox"/> Motivación por aprender <input type="checkbox"/> Necesidades de servicios cubiertas <input type="checkbox"/> Preocupación docente	
	<input type="checkbox"/> Imagen Institucional	<input type="checkbox"/> Nivel de percepción de la comunidad <input type="checkbox"/> Participación en eventos <input type="checkbox"/> Reconocimiento de la comunidad <input type="checkbox"/> Cobertura del alumnado	